

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**Análise da Qualidade dos Serviços Terceirizados no Tribunal
de Justiça de Santa Catarina:
Estudo de Caso**

GISELE CRISTIANE PRUDÊNCIO DA SILVA

Florianópolis, novembro de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**Análise da Qualidade dos Serviços Terceirizados no Tribunal
de Justiça de Santa Catarina:
Estudo de Caso**


GISELE CRISTIANE PRUDÊNCIO DA SILVA

Orientada por:
Prof^ª.: Helena Mayer

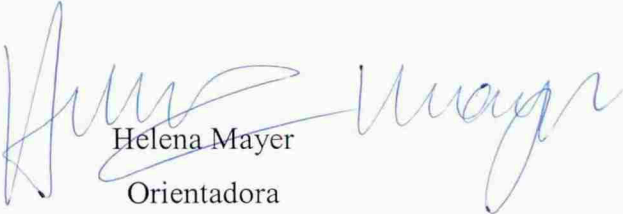
Área de concentração:
Administração de Recursos Humanos

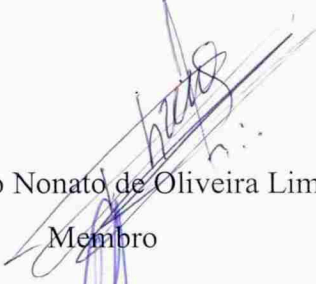
Florianópolis, novembro de 2004

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribui a nota _____ à aluna GISELE CRISTIANE PRUDÊNCIO DA SILVA na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5400.


Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Helena Mayer
Orientadora


Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro


José Nilson Reinert
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Benoni e Áurea, pelo exemplo de vida a ser seguido e pelo amor incondicional à mim dedicados.

Em memória de minha Avó Olga, que pela sua ternura nos deixará eterna saudade.

À professora Helena Mayer, pela sua compreensão, competência e pronta disposição em me orientar.

Ao Diretor de Planejamento de Infra-Estrutura do Tribunal de Justiça, Sr. Ari Dorvalino Schürhaus, pela imensa contribuição e atenção que me ofereceu durante a consecução deste trabalho, mostrando-me um outro lado da instituição da qual também faço parte. Deixo-lhe aqui o meu eterno agradecimento.

À Sra. Tereza Davis dos Santos Winter, Chefe de Divisão de Serviços Gerais do Tribunal de Justiça, que com suas sugestões colaborou para a finalização desta pesquisa.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	05
1.1 Contextualização do Tema.....	05
1.2 Apresentação do Problema.....	06
1.3 Objetivos.....	08
1.3.1 Objetivo Geral.....	08
1.3.2 Objetivos Específicos.....	08
1.4 Justificativa.....	09
2. Fundamentação Teórica.....	11
2.1 Conceitos de Administração Geral e Eficiência.....	11
2.2 Administração Pública e Burocracia.....	13
2.3 Conceito de Terceirização.....	16
2.4 Espécies de Terceirização no Mercado de Trabalho.....	18
2.5 A Terceirização como Técnica de Administração.....	20
2.6 Contratação da Terceirização na Administração Pública.....	24
2.7 Considerações sobre Entidades Prestadoras de Serviços.....	29
2.8 A Qualidade na Gestão da Terceirização na Administração de Serviços.....	33
2.9 Supostos Benefícios e Riscos da Terceirização.....	38
3. Metodologia.....	40
4. Estudo de Caso sobre a Qualidade dos Serviços Terceirizados no Tribunal de Justiça.....	42
4.1 Contextualização do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.....	42
4.1.1 O Poder Judiciário.....	42
4.1.2 História e Administração do Tribunal de Justiça.....	42
4.1.3 Justiça de Primeiro Grau.....	43
4.1.4 Justiça de Segundo Grau.....	44
4.1.5 Quadro de Pessoal.....	45

4.2 A Terceirização na Administração Pública: Viabilidade e Restrições.....	47
4.3 A Terceirização no Poder Judiciário: Porque terceirizar?.....	49
4.4 Análise dos Dados sobre a Qualidade dos Serviços Terceirizados.....	56
5. Considerações Finais.....	65
6. Referência Bibliográfica.....	67
7. Anexos.....	71

1. INTRODUÇÃO

1.1 - Contextualização do Tema

É cediço que a terceirização das atividades não ligadas ao fim imediato das organizações, públicas ou privadas, tem se constituído em meio alternativo de reduzir custos, especialmente dos serviços secundários. Por conta disso, torna-se imperioso gerir os recursos humanos de forma a garantir a sua efetividade e também a satisfação daqueles que, direta ou indiretamente, irão se beneficiar desses serviços.

Observa-se a propensão de mudança do modelo estatal, com os avanços que se tem verificado na direção de um modelo liberal. O Estado já não dispõe dos recursos necessários para sustentar o modelo até então vigente e vem enfrentando sérios obstáculos decorrentes da falta de investimentos nas áreas básicas e também do engessamento provocado pela legislação, a interferência econômica, a insegurança diante das inovações.

A busca da eficiência no Serviço Público é um imperativo constitucional, sobretudo a partir de 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional (EC) n. 19/98, por meio da qual foi inserido no art. 37 o princípio da eficiência.

No direito administrativo preponderam princípios que norteiam a prática dos atos administrativos, dentre os quais o princípio da legalidade. Assim, a atividade pública reveste-se do caráter formal imposto pela lei, tornando o trabalho moroso e excessivamente burocrático.

Neste particular, o Estado encontra sérias dificuldades de caráter operacional. Tudo isso dificulta a transformação do Poder Público num modelo mais inovador e eficiente.

O que se percebe é o encurtamento da máquina estatal, que passa a dedicar-se especialmente às suas funções básicas, transferindo as atividades não essenciais para o setor privado, por meio da privatização, dos institutos da concessão e da permissão e mais recentemente da terceirização.

Diante dessa tendência à modernização, verifica-se, a toda evidência, a iniciativa do administrador público em buscar no setor privado mecanismos capazes de imprimir maior rapidez e eficiência operacional, permitindo assim a concentração da administração na *res publica*, que é a sua atividade essencial.

O Tribunal de Justiça é um órgão integrante do Poder Judiciário que tem como principal função a prestação jurisdicional.

A jurisdição caracteriza-se como atividade essencial do Estado, devendo, por isso, ser exercida exclusivamente por este. O exercício da função jurisdicional requer a prática de funções administrativas básicas, sem as quais aquela não se realiza a contento.

Os atos administrativos obedecem, como já mencionado, ao princípio da legalidade, cuja observância não raramente resulta na morosidade dos trabalhos, com reflexo na prestação jurisdicional.

Neste contexto, a terceirização assume papel relevante, constituindo-se num instrumento capaz de proporcionar ao Tribunal de Justiça a prestação dos serviços secundários (terceiro setor) com maior agilidade. Daí, a relevância do estudo proposto.

1.2 - Apresentação do Problema

A terceirização é um processo que há muito vem sendo utilizado com sucesso pelas organizações. Em razão disto, alcançou também as instituições públicas.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, especialmente o Tribunal de Justiça, seu órgão maior, passou a adotar a terceirização, transferindo para a iniciativa privada parte significativa das atividades relativas a conservação, limpeza, copa, cozinha, digitação, segurança e serviço de atendimento ao público.

O Serviço Público é um ramo de atividade que obedece a regras especiais de administração, centradas nos princípios constitucionais previstos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), dentre os quais destacam-se os princípios da legalidade e da eficiência.

A obediência ao princípio da legalidade restringe as ações da Administração Pública, somente permitindo a realização dos atos previstos em lei e na forma que esta estabelecer. Esta restrição legal torna a Administração Pública diferente da Administração Privada, haja vista que, nesta, é possível fazer tudo o que a lei não proíbe e, naquela, somente o que a lei autoriza.

Se, de um lado, o princípio da legalidade traz segurança jurídica para os atos administrativos, de outro, contribui para a morosidade dos serviços, em face do excesso de formalismo imposto pela lei e que não pode ser desprezado, sob pena de nulidade dos atos administrativos.

O princípio da eficiência, sinteticamente colocado, consiste em fazer mais e melhor com menos. Para tanto, há que se buscar caminhos mais curtos e melhores para se atingir os resultados almejados. Contudo, a escolha desses caminhos nem sempre é possível na Administração Pública, porquanto, os caminhos a serem seguidos são os impostos pela Lei.

Vê-se assim que os princípios da legalidade e da eficiência não se mostram harmônicos, haja vista que o primeiro está centrado nos meios e o segundo, nos fins.

Neste contexto, a Terceirização se apresenta como um mecanismo capaz de proporcionar maior eficiência ao Serviço Público, precisamente no que tange às atividades operacionais, ou seja, aquelas que não constituem a atividade essencial da instituição.

Contudo, neste cenário, o processo de terceirização opera com algumas restrições, haja vista que, inserto na Administração Pública, deve submeter-se ao princípio da legalidade. Aqui reside o problema desta pesquisa, que na concepção de LORIGGIO (2002, p. 33) “problema é o elemento que dispara todo o processo de diagnóstico e tomada de decisão”.

Por isso, tem sido alvo de reiteradas críticas, motivadas pela insatisfação dos servidores e jurisdicionados, especialmente com relação à qualidade dos serviços prestados.

Nesta linha de pensamento, pretende-se, por meio deste trabalho, identificar o impacto da terceirização nas atividades do Tribunal de Justiça, no que se refere à eficiência dos trabalhos, aspectos gerenciais, satisfação dos usuários internos.

O presente estudo tentará responder estas questões, por meio do conhecimento e do estudo acerca do tema enfocado, bem como da avaliação dos resultados alcançados com a terceirização no Tribunal de Justiça.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo visa identificar a qualidade dos serviços terceirizados pelo Tribunal de Justiça em relação a satisfação e resultados proporcionados pela terceirização.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar o Tribunal de Justiça, sob o enfoque da terceirização de serviços;
- b) Identificar os serviços terceirizados e os passíveis de terceirização pelo Tribunal de Justiça em face da legislação vigente, e quais os fatores que motivaram a instituição adotar esta forma de contratação de mão-de-obra;
- c) Verificar os resultados da terceirização no Poder Judiciário, sob o aspecto da eficiência e no tocante à satisfação dos usuários, apontando sugestões de melhoria desses serviços.

1.4 Justificativa

Não se pode negar que dentre as virtudes de uma organização bem sucedida e bem avaliada pela sociedade é a capacidade de harmonizar a sua atividade principal com a satisfação pessoal de seus funcionários, em consonância com o alcance de suas metas.

É também aquela que visa, constantemente, colaborar para a melhoria da qualidade de vida de sua comunidade, prestando-lhes serviços e atendendo suas necessidades sociais.

Com efeito, dentre as relações sociais mais importantes em nossa sociedade está a relação de trabalho, formada pelos atores sociais empregado e empregador e a qual é dedicada grande parte da vida das pessoas.

Atualmente existem diversas formas de captação de mão-de-obra, sendo que neste estudo apenas interessa a terceirização, que é uma das inovações empresariais na forma de se obter mão-de-obra a um custo supostamente reduzido. Acerca disso Martins (2000) ensina que

Vem ser a terceirização uma opção, nas mãos dos empresários, para melhorar o desempenho de sua empresa, agilizando-a. Esta tem de fazer apenas aquilo que é especialidade sua, e não outras atividades. Antigamente a empresa fazia de tudo no processo produtivo, tendo inúmeros setores ou departamentos, ou o processo produtivo ligado a empresas pertencentes ao próprio grupo econômico, mediante um controle unificado da matriz ou da holding. Assim, verificou-se a necessidade de delegar tarefas para terceiros, até como forma de gerenciamento da própria empresa, estabelecendo um sistema de parceria (p. 42).

Contudo, nem sempre a implantação da terceirização, sobretudo na Administração Pública, revela-se satisfatória uma vez que dentro de um sistema corporativo não basta terceirizar a mão-de-obra, reduzir custos e, ao mesmo tempo, não obter satisfação na prestação dessas atividades em virtude de sua má qualidade. Portanto, o sucesso de sua aplicação está condicionado à visão estratégica que os dirigentes deverão ter

quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática (DANTE, 1999).

Desta feita, o Tribunal de Justiça, cuja atividade fim é a prestação jurisdicional, serviu como objeto do presente estudo por ser uma entidade que utiliza, frequentemente, serviços terceirizados, com o escopo de reduzir custos e desvincular-se cada vez mais de serviços que não estejam diretamente ligados à sua atividade-fim, pois tudo que não é vocação de uma empresa deve ser entregue para especialistas (LEIRIA apud DANTE, 1999, p. 27).

Segundo Dante (1999):

A ação das empresas em processo de terceirização de transferir para terceiros aquelas atividades em que estes são especialistas (o que é atividade-meio para a empresa tocadora do serviço é atividade-fim para as empresas prestadoras de serviço), repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais modernos e produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômico dos custos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido (p. 28).

Assim, verificou-se a necessidade de realizar um estudo sob a ótica da qualidade dos serviços terceirizados no Tribunal de Justiça, não só por se tratar de pesquisa inédita em seu ambiente, mas, principalmente, para propor melhorias em sua prestação do ponto de vista gerencial, a fim de assegurar a satisfação de seus usuários.

Neste contexto, buscou-se também identificar e analisar, criticamente, quais os possíveis fatores que ainda atrapalham o desenvolvimento da terceirização dentro do Tribunal.

Essas informações foram de grande valia para se avaliar o que uma organização como o Tribunal de Justiça pode fazer para manter ou melhorar a qualidade de seus serviços terceirizados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de Administração Geral e Eficiência

A administração tem por escopo gerenciar todos os recursos disponíveis na empresa de modo a alcançar o seu objetivo. O processo administrativo compreende quatro espécies de decisões, quais sejam: planejar, organizar, dirigir e controlar (MAXIMIANO, 1995, p. 60).

Com efeito, tem-se que a administração é fator relevante em qualquer nível de interação de recursos e a realização de objetivos. Estipular a meta a ser seguida implica em planejar; quando se elabora um relatório com dados e informações sobre uma atividade, está se exercendo o controle; quando se distribui recursos disponíveis com algum critério, efetua-se a organização. Enfim, todas as decisões que são tomadas no dia-a-dia, com respaldo em objetivos e recursos, possuem caráter administrativo (MAXIMIANO, 1995).

O tipo de administração que se destaca na Administração Pública é a diretiva, cujo aspecto principal é a concentração das decisões administrativas nos gerentes, ou diretores, impondo aos servidores dirigidos apenas receber ordens e cumprir as metas, distintamente da administração participativa, na qual os subordinados participam do processo de decisão (MAXIMIANO, 1995).

De acordo com Maximiano (1995):

O grau de participação dos subordinados nas decisões dos administradores vem aumentando com o passar do tempo, e a administração diretiva torna-se cada vez mais uma prática do passado. Os métodos da administração participativa desempenham papel importante dentro das organizações modernas. Segundo a perspectiva da administração participativa, administrar é realizar coisas junto em vez de por meio de outras pessoas, que é a conceituação tradicional (p. 63).

A eficiência das organizações dependem da adoção de determinadas técnicas de administração para que alcancem a modernização exigida pelo mercado. A respeito dessas técnicas Giosa (1995, p. 7) propõe que a empresa deve:

- a) introduzir os conceitos de qualidade, melhoria da produtividade, qualidade total e excelência, nos seus estágios específicos é hoje princípio básico para o real aprimoramento organizacional e ponto de honra para a entrada da empresa no mercado mundial do produto ou serviço que opera;
- b) desenvolver a “administração participativa” é outro fator preponderante de êxito das empresas, gerando compromisso do funcionário com a empresa, co-responsabilizando-o com os resultados esperados no período, e, ao mesmo tempo, criando condições de motivação e valorização pleno do corpo funcional;
- c) introduzir o “downsizing”, quando for o caso, para as grandes organizações principalmente, e que é, por definição, a redução dos níveis hierárquicos, providencia necessária para se “enxugar” o organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões – o que não implica, necessariamente, em cortes de pessoal;
- d) desenvolver o “fator reciprocidade” que irá dar o ponto exato do equilíbrio sobre as expectativas entre: o que verdadeiramente a empresa espera dos seus funcionários? O que o gerente espera dos subordinados e vice-versa? O que exatamente os funcionários esperam da empresa? E o que a empresa contratante espera da empresa prestadora de serviço e vice-versa?

Importa ressaltar que, dentre os princípios básicos de uma boa administração estratégica e que serve para todas as entidades organizacionais, sejam elas com ou sem fins lucrativos, é fazer com que as organizações analisem seu ambiente interno e externo; estabeleçam a sua missão, os seus objetivos gerais e os específicos; desenvol-

vam estratégias adequadas e implementando-as bem como controlando suas orientações (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

2.2 Administração Pública e Burocracia

A primeira característica da Administração Pública Burocrática é a importância dada ao conhecimento técnico. No absolutismo, quem participava da administração pública eram os amigos do rei. Não havia outro critério de escolha. Na Administração Pública Burocrática, não bastava ser amigo do rei. Era necessário demonstrar conhecimento técnico. Daí surgiu o concurso público. Portanto, o critério passou a ser o conhecimento e não a amizade com o rei (MOTA, PEREIRA, 1981).

A segunda característica diz respeito ao princípio da legalidade, ou seja, o poder público só pode fazer o que estiver previsto em lei. As leis eram feitas pelo parlamento, que era formado por representantes do povo. Logo, o povo determinava os limites legais.

O princípio da legalidade surgiu com objetivo de conter os excessos ou abuso de poder. Dessa forma, sob o aspecto teórico, a Administração Pública atua de acordo com a lei e esta representa os interesses do povo.

Segundo o princípio de legalidade, a atividade administrativas se submete à lei, seguindo um procedimento legal. Portanto, o princípio da legalidade envolve os atos administrativos e os procedimentos. Um exemplo é a licitação. Assim, se um ato administrativo for praticado sem a observância dos procedimento, será considerado inválido ou nulo (DI PIETRO, 2001).

A terceira característica da Administração Pública Burocrática é a sua estrutura. Esta passa a ser rígida e organizada. A atividade administrativa que, no estado absolutista, era desenvolvida pelos amigos do rei, de qualquer forma, passou a ser desenvolvida rigidamente por meio de uma estrutura de órgãos criados por lei. É a lei que vai dizer como será esta estrutura. O Poder Público será dividido em órgãos, contendo

cargos públicos, preenchidos pelos agentes administrativos. Os cargos compõem carreiras, estruturadas em quadros (MOTA, PEREIRA, 1981).

Portanto, a atividade administrativa passa a ser exercida de maneira racional, limitada pelo princípio da legalidade, assegurada pelo conhecimento técnico, na forma estabelecida em lei, com o objetivo de limitar e organizar o poder. É a lei que vai determinar as funções de cada administrador público e seus respectivos vencimentos.

A quarta característica da Administração Pública Burocrática é o princípio da hierarquia que é a base do controle interno.

Por meio do sistema de controle interno, os agentes públicos que ocupam cargos superiores têm o poder disciplinar de processar internamente os seus servidores, como forma de controlar a prestação de serviço público. A hierarquia existe entre os cargos e não entre pessoas (MOTA, PEREIRA, 1981).

Outra característica fundamental da Administração Pública Burocrática é o conjunto de garantias que devem ter os servidores públicos, dentre as quais, a estabilidade e a irredutibilidade de vencimentos. Estas garantias dão suporte a uma atuação de forma autônoma e isenta de perseguições.

A falta de estabilidade pode levar o servidor a atuar, não de acordo com a lei, mas de acordo com a vontade de seu superior. Sua atuação poderá estar voltada, não para os interesses da Administração, mas para os interesses de seu chefe. Portanto, a estabilidade não é um privilégio do servidor público, mas uma garantia de poder prestar serviço de acordo com a lei. Sem estabilidade, o indivíduo passa a submeter-se a ordens de pessoas e não ordens legais. São garantias conferidas ao servidor que o fazem agir contra os próprios governantes (MOTA, PEREIRA, 1981).

O concurso público é outra característica da Administração Pública Burocrática e diz respeito ao meio de acesso aos cargos efetivos e empregos públicos da estrutura administrativa, tendo por finalidade garantir o nível de qualidade técnica exigida para o servidor público e isonomia aos que pretendem ingressar no serviço público.

Há países que, mesmo adotando o sistema burocrático, não adotam o concurso público como forma de seleção dos servidores. Um exemplo são os Estados Uni-

dos. Lá, a escolha dos novos agentes públicos é feita pelos agentes públicos ou pela população (MOTA, PEREIRA, 1981).

Portanto, o concurso público, embora sendo uma característica da Administração Pública Burocrática, não o é de forma especial, haja vista que o modelo burocrático pode existir independentemente do concurso.

Outra característica da Administração Pública Burocrática é o controle. A atividade administrativa não é controlada somente pelo resultado mas, passo a passo, pelo controle de meio ou de procedimento, que é mais uma característica da Administração Pública Burocrática. O controle de meio, se faz necessário para evitar possíveis desvios no curso do processo. Não basta, por exemplo, saber se uma contratação foi boa ou ruim para o serviço público. É necessário analisar o procedimento, ou seja, como vai ocorrer a contratação. Assim, se não houvesse a exigência da licitação, as obras públicas por certo seriam realizadas por empresas ligadas aos governantes. O procedimento licitatório visa assegurar a realização de um trabalho segundo critérios técnicos (MOTA, PEREIRA, 1981).

O controle de meio permite a qualquer cidadão controlar a realização do serviço público, o que é salutar para o serviço. Contudo, torna a administração pública morosa e cara, sendo, em alguns casos, inviável ao próprio governo.

O controle de meio, indispensável à Administração Pública, tem por finalidade acompanhar todo o processo de realização da atividade administrativa do Estado.

A estrutura administrativa criada segundo o modelo de Administração Pública Burocrática é reforçada no Estado Social, porque este começa a prestar serviço público, atraindo para si todas as funções necessárias à concepção do bem geral da coletividade. Diferente do Estado Burguês, em que as funções do Estado restringiam-se basicamente às atividades de polícia, judiciária, fiscal e saneamento básico (MOTA, PEREIRA, 1981).

O Estado Social, em razão de várias crises, com destaque para a 1ª e 2ª Guerras Mundiais, tomou para si toda a prestação dos serviços públicos, porque entende que, por meio destes serviços, pode garantir o bem a coletividade.

Portanto, o Estado Social é um estado que presta serviços públicos, com o objetivo de garantir o bem geral da coletividade, destacando-se o saneamento básico, a atividade de polícia, educação, saúde, moradia, cultura, atividades estas que dizem respeito à concretização dos indivíduos da esfera social (MOTA, PEREIRA, 1981).

2.3 Conceito de Terceirização

É cediço que a relação de trabalho se constitui de dois pólos nos quais atuam os atores sociais do trabalho, quais sejam empregado e empregador, cujos interesses se opõem. Neste contexto, a terceirização, como forte propensão de reorganizar a produção capitalista, nasce como proposta de alteração do modelo de relação de emprego vigente, quebrando assim a bi-polarização que há muito era conhecida (CAVALCANTE, 1996).

Costa Vieira *in* Oliveira (1994, p. 43) entende que terceirização “é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução dos custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado”.

Para a ciência da administração a terceirização possui um conceito muito mais amplo do que a simples transferência de atividades acessórias à terceiros. Ela é vista como um modelo, ou ainda, um processo de Gestão, no qual deve restar assegurada a qualidade.

A propósito, Ramos (2001) ressalta que os conceitos de terceirização se circunscrevem ao processo de atividades-meio do tomador do serviço, não analisando a questão de forma completa. Em verdade, a terceirização como fenômeno, não só jurídico, mas principalmente administrativo, não se restringe às atividades-meio, alcançando muitas vezes as atividades-fins das entidades terceirizantes. Um exemplo clássico são as montadoras de automóveis, que se tornaram mera montadora de veículos cujas peças (essenciais para o processo de manufatura) são produzidas por diversas indústrias de pequeno e médio porte. Outro exemplo clássico são as indústrias têxteis em que algu-

mas se limitam apenas na colocação da etiqueta, ou ainda a indústria gráfica e indústria de calçados, principalmente de tênis. Todas com dois únicos objetivos: reduzir custos e ganhar competitividade no mercado globalizado.

Na literatura existem inúmeros conceitos acerca do que vem a ser terceirização. Dentre eles, pode-se citar os de maiores relevância:

Martins (2000) ensina que a terceirização:

Consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens como serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância ou até de serviços temporários”. E prossegue afirmando que “Envolve a terceirização uma forma de contratação que vai agregar a atividade-fim de uma empresa, normalmente a que presta os serviços, à atividade meio de outra. É também uma forma de parceria, de objetivo comum, implicando mútua e complementariedade. O objetivo comum diz respeito à qualidade dos serviços para colocá-los no mercado. A complementariedade significa a ajuda do terceiro para aperfeiçoar determinada situação que o terceirizador não tem condições ou não quer fazer. (p. 23).

Cavalcante (1996) diz que:

pode-se definir a terceirização como sendo o processo pelo qual a empresa, objetivando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a terceiros um determinado serviço ou a produção de um determinado bem (p. 74).

Giosa (apud GIRARDI, 1999, p. 27) declina “É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresas”.

Quéiroz (apud GIRARDI, 1999) entende que a terceirização: Indica a existência de uma outra empresa, ‘terceiro’, que, com competência, especialidade, qualidade e ainda, em condições de parceria venha a prestar serviços a uma empresa contratante (p. 27).

E para Fontanela (apud DANTE, 1999, p. 27) “Uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistê-

mica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade meio, à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade”.

Como técnica administrativa, a terceirização possibilita a criação de um processo gerencial de transferência de suas atividades acessórias à terceiros dando suporte à concretização da atividade-fim da empresa, permitindo-lhe a concentração no seu negócio principal (QUEIROZ, 1992).

A terceirização permite o surgimento de novas organizações, de novos empregos que, por consequência, gera maior arrecadação de impostos ao poder público (QUEIROZ, 1992).

Numa concepção atual de administração, a terceirização se reveste como uma técnica moderna de gerenciamento, baseando-se num processo de gestão que induz à mudanças estruturais na empresa, mudanças culturais, procedimentos, sistemas e controles, com escopo de quando implantada atingir melhores resultados e concentrar seus esforços em sua atividade principal (GIOSA, 1995).

A terceirização é um processo de gestão que transfere algumas de suas atividades para que terceiros especializados a realizem – com os quais se cria uma relação de parceria – ficando a organização focada nas atividades ligadas diretamente ao negócio em que atua (GIOSA, 1995).

À vista desses conceitos teóricos, tem-se a ilação de que terceirização se trata de uma estratégia da administração de empresas, como método alternativo de prestação de serviços que não estejam diretamente ligados com o objetivo fim da organização, de modo a reduzir custos com a mão-de-obra que não agrega valor à atividade-fim da empresa.

2.4 Espécies de Terceirização no Mercado de Trabalho

Estudar a Terceirização requer, antes de tudo, mencionar as inúmeras particularidades desse instituto.

Dentre as modalidades mais percebidas estão a terceirização de serviços, equivalente à terceirização para dentro da empresa; e a terceirização de serviços, equivalente ao processo para fora da empresa (DELGADO, 2003).

A terceirização de serviços é aquela em que a empresa tomadora incorpora em seus quadros o trabalho de terceiros, isto é, empregados contratados pela empresa terceirizante. Contudo, a tomadora permanece como responsável pela produção de bens e atividades, com a única observação de que utilizará mão-de-obra terceirizada, ou seja, não integrante de seu quadro de pessoal efetivo.

Segundo Delgado (2003) a terceirização de atividades, por sua vez (conhecida por alguns autores como subcontratação de mão-de-obra) é aquela na qual a empresa tomadora descentraliza certas atividades (além do vínculo empregatício) para outras empresas as quais ficarão como responsáveis por toda a dinâmica da produtividade, isso, é claro, se forem de fato empresas autônomas, pois, caso contrário, ocorrendo a interdependência entre a empresa tomadora de serviços e a prestadora, caracterizar-se-á o que se chama juridicamente de Grupo Econômica para fins justralhistas, implicando na responsabilidade solidária das empresas pelos créditos dos empregados, conforme consta no art. 2º, §2º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Aliás, cumpre destacar que na prática tem sido comum a utilização da terceirização como forma de burlar a lei com escopo de reduzir encargos trabalhistas e previdenciários. Entretanto, a utilização indevida e indiscriminada do instituto da terceirização pode acarretar inúmeras consequências malfadas às organizações que assim procederem, não apenas à título de administração de recursos humanos, mas sobretudo juridicamente.

Sobre o tema segue a idéia de Souto Maior *in* Delgado (2003, p. 121):

Quando a terceirização se dá fora do âmbito do estabelecimento da empresa tomadora, sua aplicação pode ser mais facilmente vislumbrada. No entanto, juridicamente, uma empresa poderá deixar de produzir determinado item necessário para a consecução de seus objetivos, confiando a outra empresa a realização dessa produção, desviando-se a formação do vínculo empregatício, somente quando a prestadora de serviços possua uma uni-

dade produtiva própria e não se constitua com o único objetivo de prestar serviços à primeira, pois isso demonstra o controle de uma sobre a outra, caracterizando o grupo econômico, sendo este o real empregador, resultando que todas as empresas componentes do grupo, controladora e controladas, serão responsabilizadas solidariamente pelos créditos trabalhistas (art. 2º, § 2º, CLT). São dados indicadores do controle, por exemplo: a) identidade dos sócios; b) empregados comuns; c) mesmos administradores; d) prestação exclusiva de serviços de uma para outra.

Entretanto, apesar da abrangência do tema terceirização e dos inúmeros impactos que ela impõe sobre as organizações, este trabalho cinge-se apenas analisá-la sob o ponto de vista da qualidade na prestação desses serviços no Tribunal de Justiça, entidade que foi objeto da pesquisa.

A propósito, o que se tem verificado na prática é que os setores que mais acolhem o trabalho terceirizado, tanto no Tribunal como em outras organizações, são aqueles definidos como de apoio sócio-administrativo das entidades organizacionais, como por exemplo os serviços de alimentação, limpeza, informática, segurança, recursos humanos, etc.

2.5 A Terceirização como Técnica de Administração

A razão vital que permeia as atividades de uma empresa, hoje em dia, é sem dúvida o aumento da sua competitividade. Quem tem competitividade sobrevive. Quanto maior a sua capacidade de atrair e manter clientes oferecendo-lhes bons produtos e serviços, maior o seu poder de competitividade. Não sendo assim, a empresa pode ser rapidamente “engolida” pela concorrência (OLIVEIRA, 1994).

Dentro desta perspectiva de competitividade, as organizações estão cada vez mais submetidas a uma pressão de mercado, forçando-as a desenvolverem estratégias e empresariais com objetivo de manter essa competitividade através de medidas eficazes como por exemplo oferecer bons produtos ou serviços aos seus clientes no momento certo. Para tanto, é essencial que a empresa opere com custos competitivos de modo a

lhe garantir uma margem razoável de lucro sobre as vendas de seus produtos ou serviços (OLIVEIRA, 1994).

À medida que a empresa consiga reduzir custos de produção, mantendo um preço razoável, ela adquire maiores chances de alcançar seus objetivos ao adotar medidas eficazes como capacitação de pessoal por meio de treinamento, eliminação de atividades que não lhe agregam valor e introduzindo novas tecnologias. A busca incessante pela eficiência por parte das empresas revela que as que permanecem no mercado são aquelas que conseguem absorver resultados concretos através de seus esforços, sendo que uma das medidas mais aceita pelas organizações como forma de redução de custos é a terceirização de atividades e serviços (OLIVEIRA, 1994).

Não se pode negar que as organizações brasileiras quando buscam terceirizar seus serviços estão nada mais do que reagindo à recessão e almejando o enxugamento de sua estrutura bem como a redução dos custos fixos, de modo a garantir-lhes competitividade junto à concorrência (OLIVEIRA, 1994).

Contudo, não obstante a finalidade da terceirização estar, de certo modo, inserida no próprio conceito que se oferece à ela, cumpre destacar que o objetivo desta forma de contratação de mão-de-obra não se restringe apenas na redução de custos, mas também atingir a qualidade.

A propósito, Ramos (2001, p. 57) afirma que:

Sob o ângulo teórico, a terceirização deve permitir a diminuição dos custos e a melhoria da qualidade do produto ou do serviço, com o aparecimento de empresas altamente especializadas e com a capacidade para dar respostas imediatas às necessidades de seus clientes.

A ação estratégica de direcionar a empresa para a sua atividade principal e assim permitir o aumento da produtividade, redução dos custos e aprimoramento do produto, indica, em princípio, como vantajosa a implantação da terceirização nas organizações (RAMOS, 2001).

MARTINS (2000, p. 24) ressalta que:

O objetivo principal da terceirização não é apenas a redução de custo, mas também trazer agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa. Esta pretende, com a terceirização, a transformação dos seus custos fixos em variáveis, possibilitando o melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos.

Em verdade a pretensão dos empresários é, na maioria dos casos, diminuir os encargos trabalhistas e previdenciários, através da terceirização, podendo inclusive acarretar desemprego no setor (MARTINS, 2000). Contudo, não é essa a causa preponderante do desemprego. Há notícias de que a cada emprego perdido na empresa há criação de três novos na atividade terceirizada, sem contar que a terceirização possibilita ao funcionário trabalhar por conta própria, e ainda incrementar a produtividade e a qualidade na produção gerando a competitividade do mercado e reduzindo o preço dos produtos (MARTINS, 2000).

Para que seja implantado um processo de terceirização, é necessário identificar-se claramente qual o foco de interesse da empresa ao adotar esta alternativa. Por certo ela não deve servir como suporte tranquilizador para que as empresas dispensem as pessoas. Se este for o interesse, por certo a terceirização será um fracasso. É importante que se saiba que o retorno obtido com a terceirização está também na redução dos custos fixos, sem que isso atinja a qualidade. Reduzir o quadro, ou comprar serviços de baixo custo é tão-somente uma redução do quadro de compras de serviços de baixo custo, sendo que isso não é terceirização (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1994).

Numa abordagem moderna de administração, a iniciativa de terceirizar está intimamente ligada à idéia que se tem de um executivo eficaz nos dias atuais, vale dizer, o executivo eficaz deve buscar medidas que reduza o tamanho físico da organização, diminua os custos, trocar o que está ultrapassado pelo que é inovador e atual, e tornar as decisões mais ágeis e imediatas, manter o profissionalismo nas relações com os forne-

cedores, concorrentes, empregados, entes públicos e outros órgãos que mantêm relação constante com a empresa (OLIVEIRA, 1994).

Ressalte-se que a empresa que terceiriza seus serviços não tem com o terceiro a obrigação que teria com seus empregados e, por conseguinte, se esses terceiros não são seus empregados tampoucos eles possuem os mesmos deveres com a empresa contratante cujos seus empregados têm, e isso certamente reflete na qualidade dos serviços ou do produto da organização uma vez que na relação entre empresa tomadora de serviço e o pessoal terceirizado inexistente o essencial vínculo de envolvimento organizacional (OLIVEIRA, 1994). A diferença básica na relação de terceirização entre a empresa tomadora para com o terceirizado é quanto as obrigações trabalhista e morais; já na relação entre o terceiro para com a empresa tomadora do serviço é quanto ao trabalho dedicado e o comprometimento ético com a organização, que não prática não se tem vislumbrado (OLIVEIRA, 1994).

A estrutura empresarial brasileira ainda persiste na concepção de que nas organizações o relacionamento entre empregado e empregador envolve fatores emocionais de todas as espécies, o que leva inevitavelmente à conclusão de que no Brasil os empregados são avaliados também por sua lealdade pessoal com seus superiores e com a organização (OLIVEIRA, 1994).

Na terceirização, por sua vez, não há esse comprometimento por parte dos empregados e nem se espera tal envolvimento, pois nesta forma de contratação devem imperar o impessoalismo e o estrito cumprimento das obrigações contratuais. Assim, muitas empresas têm buscado na terceirização uma forma de profissionalizar a sua gestão, deixando de lado o aspecto emocional e familiar (OLIVEIRA, 1994).

Vale ressaltar também que para muitas empresas é difícil aceitar o novo e correr riscos. Dentre os fatores que mais impedem o processo de implantação da terceirização nas empresas, pode-se elencar: o conservadorismo das pessoas; o medo de inovar; a resistência às mudanças; a cultura da própria organização; o custo da mudança; a dificuldade de conscientização da alta administração; a capacidade de enfrentar a mudança; e a falta de visão estratégica pelos dirigentes da empresa (GIOSA, 1995). Dessa

forma, deve o administrador conhecer bem a cultura da sua organização, encarando o processo de terceirização com determinação, avaliando com antecedência os riscos da mudança e sopesando todos os fatores que irão influir no processo de modificação. A terceirização, sob a ótica do planejamento estratégico, deve agregar valores à empresa tais como vantagem competitiva e de conhecimento, para que o sucesso seja alcançado (GIOSA, 1995).

Aliás, não se deve olvidar que o sucesso da implantação da terceirização reside, especialmente, na visão estratégica dos dirigentes da empresa, de forma a que ela se consolide como metodologia e prática (GIOSA, 1995).

Com efeito, pode-se concluir que a terceirização de serviços é muito mais abrangente do que se possa imaginar, pois a competitividade que hoje impera no mercado exige das organizações uma alta capacidade de mudança e por conseguinte, elevada capacidade intelectual de seu corpo administrativo, impondo a necessidade de se focar na finalidade da empresa, deixando os serviços intermediários nas mãos de outras entidades que para isso se especializaram.

2.6 Contratação da Terceirização na Administração Pública

A realidade atual do Poder Público é certamente a urgência em desenvolver práticas de reforma administrativa com objetivo de encolher os gastos públicos. Hoje em dia observa-se que a prestação dos serviços públicos passaram de atividade-meio para atividade-fim-em-si-mesmo, esquecendo-se de que a finalidade do Estado é a de prestar serviços aos cidadãos e sem levar em conta de que quando a organização passa a ser um fim em si mesma, esquece o objetivo da relação, a satisfação do cliente, ou no caso, do administrado (LEIRIA, SOUTO e SARATT, 1992).

É cediço que o Estado pode atribuir a execução de alguns serviços através de regimes jurídicos específicos tais como autorização, permissão, concessão ou simples contratação. A permissão, autorização e concessão, por serem atos unilaterais do Estado, ou seja, dependem exclusivamente de sua vontade, são regimes de Direito Público,

ao passo que a contratação, por ser ato plurilateral, enquadra-se dentro do Direito Privado. Isso permite concluir que a contratação de serviços por qualquer entidade pertencente ao Poder Público é, na verdade, uma Terceirização de Serviços Públicos, que se realiza através de contrato administrativo (Giosa, 1995).

Neste contexto, a terceirização contratada pelo Poder Público pode ser definida como sendo um processo de gestão com objetivo de repassar algumas de suas atividades não essenciais à terceiros, sob a égide das normas de Direito Administrativo, conservando o Estado dedicado apenas à sua atividade de império as quais são absolutamente indelegáveis (Giosa, 1995).

A administração pública, também designada como serviço público, integra uma das funções administrativas do Estado (RAMOS, 2001). Segundo Cretella Jr. (apud RAMOS 2001, p. 99), serviço público é “toda atividade que as pessoas jurídicas públicas exercem, direta ou indiretamente, para a satisfação de necessidades coletivas mediante procedimentos peculiares ao direito público”.

Por sua vez, o inciso II, artigo 37, da CF/1988 declara que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público. Isso leva à conclusão de que não existe vínculo de emprego entre as pessoas prestadoras do serviço terceirizado e a administração pública, muito menos aquelas se tornam servidor público, uma vez que o Poder Público está submetido ao princípio da legalidade, razão pela qual impõe-se a observação da regra constitucional supracitada (MARTINS, 1999).

A terceirização poderá ser contratada pela administração pública desde que não esteja ligada à sua atividade principal ou ainda para ocupar cargo ou função pública em sua estrutura organizacional, porquanto os trabalhadores terceirizados não integram seu quadro de pessoal. A respeito disso Ramos (2001, p. 132) ressalta que “a terceirização estará, à princípio, vedada se existirem dentro da organização administrativa do órgão ou entidade pública cargos criados para o exercício daquelas atividades passíveis de terceirização”.

Com efeito, é possível concluir que a previsão de plano de cargos e salários de cargo permanente para o desempenho da atividade que se pretende contratar cria óbice à terceirização daquela função.

Acerca da terceirização na administração pública, Ramos (2001, p. 122) ensina, com propriedade, que:

A terceirização de que se ora se cogita, ou seja, em sentido estrito, é aquela em que o gestor operacional repassa a um particular, por meio de contrato, a prestação de determinada atividade, como mero executor material, destituído de qualquer prerrogativa de Poder Público. Não se cuida de transferência de gestão do serviço público, mas de mera prestação de serviços (p. 122).

Cumprе também destacar que as atividades jurídicas do Estado, sendo intrínsecas à própria manutenção do grupo social, não podem ser transferidas para o setor privado uma vez que isso acarretaria o perecimento do próprio Estado (RAMOS, 2001).

Dessa forma, verifica-se a existência de um agrupamento de atividades essenciais as quais devem ficar sob a tutela e serem geridas exclusivamente pelo Poder Público, quais sejam: justiça, segurança interna e externa, atividades de restrição de direitos (poder de polícia), entre outras. Essas atividades além de não permitirem a sua delegação de gestão à terceiros, não admitem também a sua execução por particulares. Para o Estado é admissível apenas o repasse de tarefas acessórias às suas atividades principais, como limpeza de uma repartição, por exemplo (RAMOS, 2001).

Assim, sempre que a Administração Pública contratar com particulares a realização de obras, serviços, terceirização, compras, alienações, locações, concessões e permissões estará submetida, obrigatoriamente, ressalvadas as hipóteses legais, a um procedimento administrativo denominado *licitação*.

Atualmente, regulamentando o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, veio a estabelecer normas gerais sobre a matéria (CF/1988).

A Lei de Licitação disciplina as diferentes modalidades de licitação, sendo elas: a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão (artigo 22, Lei

8.666/93). Deve-se, assim, entender que licitação é gênero do qual estas modalidades são suas espécies (DI PIETRO, 2001).

A Administração Pública, incluída suas entidades estatais e autárquicas definidas pela Lei, não pode contratar livremente com terceiros, de modo a privilegiar uns e preterir outros (DI PIETRO, 2001).

Neste contexto, constata-se que a finalidade da licitação é atender o interesse público legalmente tutelado pelo sistema, sendo que, além de sempre buscar a proposta mais vantajosa (ao interesse público), deverão prevalecer os princípios constitucionais da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, e da vinculação ao instrumento convocatório do julgamento objetivo.

Em suma, consiste a licitação na escolha, segundo condições previamente estabelecidas e divulgadas, da melhor proposta para o contrato que a Administração pretende celebrar, e da qual a contratação de mão-de-obra através da terceirização não fica excluída, devendo, necessariamente, ser submetida à licitação cada vez que o Poder Público, inclusive o Poder Judiciário, pretender terceirizar determinados serviços (DI PIETRO, 2001).

Martins (1999, p. 133) encerra declinando que:

A terceirização na Administração Pública é feita na forma de execução indireta de obras e serviços, como de empreitada por preço global, empreitada por preço unitário, tarefa, empreitada integral (art. 10, II, da Lei nº 8.666/93). O §3º do art. 13 menciona a possibilidade da prestação de serviços é técnicos especializados.

Na prática, verifica-se que a terceirização vem se assumindo com forma de desestatização, pois o Estado se utiliza dela para comprar bens e serviços frequentemente utilizados pela máquina estatal. A terceirização tem se revelado nos setores não essenciais da Administração Pública, ou ainda, não monopolizados, conhecidos como atividade-meios da organização. Para as atividades fins, a lei impõe a contratação de servidores

através de concurso público, envolvendo pessoas que atuam nas funções essenciais da entidade, tais como segurança pública e justiça (LEIRIA, SOUTO e SARATT, 1992).

Na prestação de serviços públicos, sobretudo no que diz respeito à justiça, verifica-se que não há possibilidade de estabelecer autonomia de direção, porquanto se assim fosse a concorrência surgiria inevitavelmente. As entidades públicas precisam do controle direto do governo e por ele ser operada, contudo suas atividades estão submetidas ao cumprimento de seus objetivos, às prioridades e às medições dos resultados, obrigando-se a realização de auditorias organizadas e independentes do seu desempenho. Nestas organizações não há como se obter uma retroalimentação dos resultados por ela alcançados, submetendo-se no máximo à uma análise e revisão (DRUCKER, 2002).

Em virtude da expansão e da importância que as entidades prestadoras de serviços públicos assumiram diante da sociedade, DRUCKER (2002) questiona uma série de indagações quanto a eficiência desses serviços, tais como: se os seus objetivos estão de acordo com a realidade; se eles podem ser alcançados, ou se são meras frases de efeito; de que forma eles se relacionam com as necessidades que se pretende satisfazer; se as metas fixadas são as corretas; e se os resultados correspondem às expectativas. É preciso que a sociedade adquira a consciência de que ela depende cada vez mais do desempenho das entidades prestadoras de serviços públicos, não se podendo, à vista disso, tolerar-se o sistema tradicional quando não atenda às expectativas almejadas.

Mas, o que deve ficar claro é que a Terceirização no Estado é plenamente possível e deve seguir as premissas estratégicas utilizadas pelas empresas privadas (GIOSA, 1995).

Como princípio máximo da terceirização, o Estado deve obedecer a idéia da importância da qualidade dos serviços prestados, criando um compromisso que valorize esse processo bem como as suas técnicas inovadoras de administração junto aos seus fornecedores. A geração de empregos certamente surgirá como efeito, no entanto deve o Estado assumir outro compromisso, isto é, o de desenvolver e aprimorar constantemente essa mão-de-obra, oferecendo-lhe treinamento e a utilização de tecnologias, para que

assim haja uma efetiva valorização dos talentos humanos dentro da atuação dos órgãos públicos (GIOSA, 1995).

Além disso, é mister que o Estado trate a terceirização à luz do planejamento estratégico, porquanto a terceirização no ambiente estatal deverá provocar inúmeras modificações as quais terão reflexos administrativos e políticos, gerando mudanças de postura com um processo de gestão que irá impor uma revisão na missão da entidade, modernização da máquina administrativa, redução de custos, estímulo à criatividade, e, por conseguinte, à tão esperada melhoria na qualidade dos serviços públicos e no atendimento à sociedade (GIOSA, 1995).

2.7 Considerações sobre Entidades Prestadoras de Serviços

Importa destacar algumas considerações sobre as entidades prestadoras de serviços, com ênfase às entidades públicas, uma vez que na literatura da administração permanecem inúmeras críticas e controvérsias acerca de sua eficiência como organização se comparadas às entidades empresariais de produção nas quais a administração se revela, em tese, muito mais eficaz e produtiva.

Na prática o que se percebe é que as prestadoras de serviço estão cada vez mais conscientes quanto à importância da administração e gerência de sua estrutura. Isso tem se revelado, sobretudo nos órgãos públicos. Elas estão cada vez mais procurando aprimorar seu modo de administração, fomentando dirigentes, administrando por objetivos, além de outros métodos de administração, visando a obtenção de melhores resultados e melhor aproveitamento de seus recursos (DRUCKER, 2002). Isso, segundo o autor, pode ser um bom sinal, contudo, significa apenas que essas entidades estão começando a perceber que não estão sendo administradas.

Inúmeros críticos de administração acreditam que as entidades prestadoras de serviços são incapazes de apresentar bom desempenho. Entretanto, embora é de ser reconhecido a dificuldade de se tornar a prestação de serviço como algo eficaz, o que se

nota é que cada vez mais a própria sociedade tem exigido a prestação de serviços, principalmente no poder público, com qualidade (DRUCKER, 2002).

Segundo Drucker (2002, p. 153), o bom desempenho dessas entidades “constitui a exceção, não a regra, entre as entidades prestadoras de serviços – sejam elas entidades públicas de prestação de serviços ou equipes que operem no interior das empresas. Mas são exceções que provam que essas entidades têm a possibilidade de funcionar a contento”.

É importante promover o desenvolvimento de estudos de aprimoramentos da administração de prestação de serviço, porquanto elas estão absolutamente inseridas em nosso contexto social. A sociedade é cada vez mais multi-institucional, considerando que as entidades públicas de prestação de serviços, cresceram nos últimos anos mais do que as empresas de produção (DRUCKER, 2002). Com efeito, a sociedade depende cada vez mais do desempenho das prestadores de serviços; entretanto, ainda que tais entidades estejam mais conscientes em relação à sua administração, poucas delas estão sendo geridas com vistas ao bom desempenho, ou seja, ao resultado para o qual ela se propõe. Em que pese toda a crítica e descrença de que a prestadora de serviço não é capaz de apresentar desempenho, há muito indícios de entidades prestadoras de serviços administradas de forma a apresentar bom desempenho (DRUCKER, 2002).

Drucker (2002) apresenta três fatores que se apresentam normalmente para justificar o mau desempenho das entidade prestadoras de serviços, quais sejam:

- a) Seus dirigentes não são como empresários;
- b) Elas precisam de pessoal mais capacitado;
- c) Seus objetivos e resultados são intangíveis.

A primeira delas é no sentido de que se fossem as prestadoras administradas por empresários teriam melhor desempenho. A questão da prestadora de serviço reside exatamente no ponto que a distingue das empresas de produção, qual seja o fato de que ela sente problemas de desempenho justo por não se tratar de empresa de produção. Logo, chega-se a conclusão de que não basta inserir um “empresário” na direção da

prestadora de serviço para que apresente desempenho ou melhore seus resultados. O que caracteriza a empresa é o controle pelo desempenho; já o que caracteriza a prestadora de serviço é o controle de suas despesas, medida que se aplica à eficiência (DRUCKER, 2002).

Na verdade, o que falta nas prestadoras de serviços é eficácia, e não eficiência, sendo que não se pode conseguir eficácia apenas através do comportamento empresarial do modo como ele é compreendido, ou seja, melhorando a eficiência (DRUCKER, 2002). Segundo o autor, como as entidade prestadoras de serviço, via de regra, não possuem concorrentes, especialmente as públicas, falta-lhes o empenho ao controle externo e forçado de suas despesas a que estão submetidas as empresas produtivas nos mercados concorrenciais, portanto o problema não é eficiência, mas sim eficácia.

A segunda questão entende que há necessidade de pessoal mais capacitado. Entretanto, esta premissa não se coaduna com a realidade experimentada pelas entidade prestadoras de serviços. As empresas prestadoras de serviços não podem pretender gênios da administração, diferentemente do que ocorre numa empresa produtiva, uma vez que numerosas demais são as suas entidades a serem atendidas. O maior exemplo são os hospitais. É imprescindível que hajam pessoas de capacidade intelectual normal, mas pelo menos esforçados, para dirigirem as entidade prestadoras de serviços. Não existe razão para se supor que se as prestadoras de serviços fossem geridas por dirigentes de empresas, estes fariam melhor do que os “burocratas”(DRUCKER, 2002).

E a terceira proposição diz respeito à tangibilidade das metas. Esta é a explicação que melhor justifica a ausência do bom desempenho das entidades prestadoras de serviços. Como seus objetivos são intangíveis, logo os seus resultados também. Para Drucker (2002) É preciso estar atento ao fato de que em todo o tipo de organização a realização só será possível quando em confronto com alvos específicos, limitados e claramente especificados, porque somente quando se estabelece os alvos é que se pode distribuir os recursos com escopo de atingi-los; porém, o ponto de partida para a eficácia é a especificação clara da finalidade e a missão da entidade, questões quase sempre intangíveis.

Ainda de acordo com Drucker (2002) a grande diferença entre as entidades prestadoras de serviços e as empresas, é que nestas a remuneração ocorre pela satisfação que oferecem aos clientes, ou seja, a satisfação do cliente é o ponto principal que assegura o desempenho e os resultados da empresa. Já as prestadoras de serviços são remuneradas por verbas orçamentárias. Elas geram receitas que dependem de algum tipo de imposto, e não daquilo que realizam. Além disso, normalmente as entidade prestadoras de serviços são monopolísticas, principalmente as públicas, ou seja que necessita de seus serviços não tem outra escolha, portanto quem não estiver satisfeito com a qualidade do serviço não tem outra alternativa de escolha. Nas entidade de remuneração orçada, seu desempenho é retratado pela capacidade de conservar ou ampliar suas verbas.

Na mesma linha de pensamento segue Wright, Kroll e Parnell, (2000, p. 400) ao afirmarem que “A renda das empresas deriva quase exclusivamente de um única fonte – a venda de seus produtos e serviços para indivíduos ou organizações. As organizações sem fins lucrativo, entretanto, podem obter receita de várias fontes: impostos, doações, contribuições e, em alguns casos, vendas de seus produtos ou serviços”.

Isso certamente desestimula a preocupação da administração dessas entidades em investir no desempenho e na qualidade de seus serviços. Não há fixação de prioridades e nem concentração de esforços, o que impede à entidade prestadora de serviços de alcançar um bom desempenho.

As empresas que se destacam em qualidade e competitividade conhecem seus clientes e sabem quais são as suas necessidades e como satisfazê-las, o que já não ocorre nas entidades prestadoras de serviços ou naquelas sem fins lucrativos, uma vez que elas não criam uma relação direta com o cliente/usuário. A “clientela” dessas entidades, normalmente, não contribuem financeiramente para suas operações ou quando contribuem é de forma indireta através de pagamentos de tributos. Portanto, é mister que o planejamento estratégico dessas organizações deva estabelecer duas metas: uma para atender os usuários dos serviços (“clientes”) e outra para garantir o apoio financeiro ao oferecimento desses serviços (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Na verdade, o que ocorre com as entidades de prestação de serviços é que os seus produtos não servem para realizar desejos, mas sim para suprir necessidades requeridas pela sociedade. As escolas, os hospitais, os Tribunais, produzem aquilo que é bom para eles, ou melhor, o que é bom para a sociedade (DRUCKER, 2002).

Apenas para arrematar as idéias expostas até aqui, na opinião de Drucker (2002, p. 182) deve-se ter a visão de que “Para fazer as entidades prestadoras de serviços funcionarem bem (esse ponto já deve estar bem claro) não são necessários grande líderes. Elas precisam é de um sistema. Os elementos essenciais desse sistema não diferem muito dos elementos essenciais ao bom desempenho de qualquer empresa comercial, mas sua aplicação será bem diferente. As entidades prestadoras de serviços não são empresas; nelas, o desempenho significa algo bem diverso”.

2.8 A Qualidade na Gestão da Terceirização na Administração de Serviços

A qualidade vem sendo objeto de estudo em inúmeras obras de Administração e Gerência, recebendo diversas definições. Entretanto, a qualidade depende essencialmente da percepção pessoal/individual que cada um detém acerca de determinado produto, vale dizer, o que pode ter qualidade para uma pessoa, pode não o ter para outra. Cada indivíduo possui um ângulo objetivo do que entende como qualidade para si.

A cultura da empresa, na visão de Paladini (1995), demonstra com exatidão para onde estão direcionadas as atividades da organização. Para Paladini (1995, p. 93) “é no contexto cultural da empresa que se insere a questão da qualidade, porque, na verdade, ela é um valor a ser, inicialmente, inserido nas ações do dia-a-dia. Concebida desta forma, entende-se que a preocupação com a qualidade é desenvolvida porque ela se afigura como extremamente relevante, útil para o alcance dos objetivos da organização e fonte de benefícios para todos os elementos que a integram”.

Para Arnold (1999) a qualidade é a satisfação dos usuários na utilização dos produtos ou serviços, desde que satisfaça as suas necessidades e suas expectativas. Ou

seja, a qualidade é diretamente proporcional à realização do cliente ou usuário de produtos e serviços.

Com efeito, a qualidade na prestação do serviço nas organizações depende cada vez mais do fator *capital humano*, do qual a empresa retira todo o seu potencial e conhecimento de forma a lhe agregar valor. O sucesso depende cada vez mais da capacidade gerencial do capital humano, se se considerar a idéia de que as empresas “competem por meio de pessoas” (BOHLANDER, 2003).

O gerenciamento da qualidade constitui-se de uma filosofia organizacional que justifica uma melhoria constante dentro da organização, proporcionando às pessoas confiança e envolvimento, incluindo integração de todos os empregados, fornecedores e usuários (BROCK, 1994).

O fator motivação é a chave propulsora, segundo Rangeck (1995), para que as pessoas realizem suas tarefas de maneira melhorada. As pessoas não buscam apenas remuneração satisfatória quando estão trabalhando. Elas também almejam oportunidades de crescimento, poder revelar suas aptidões, suas competências e suas habilidades, tendo seus esforços reconhecidos pelos seus superiores. Por esse motivo, as organizações devem levar em conta esses fatores para que seus funcionários não se acomodem em suas atividades, se realmente desejam mudanças positivas por parte de seus colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade.

Para Brock (1994) o gerenciamento da qualidade está nas pessoas que integram o corpo da empresa, ou seja, é uma aptidão inerente principalmente aos empregados, sendo um processo controlável e não acidental. Para ele, essa é a visão cujas empresas modernas devem ter de seus empregados, se pretenderem ajustar-se ao contexto atual das organizações competitivas e voltadas para a economia globalizada.

Atualmente inúmeras organizações estão adotando como estratégia de melhoria de seus produtos e serviços, a terceirização de atividades que não estejam ligadas em sua atividade-fim, como por exemplo restaurante, vigilância, propaganda, limpeza, entre outros. Nessa perspectiva, observa-se que a terceirização em muitas empresas vem alcançando setores mais profundos da organização, tais como terceirização de proces-

samento de dados, logística, armazenagem, assistência técnica, inclusive chegando à linha de produção, sempre visando a concentração da empresa na “alma” do negócio (SENAC, 1992).

Sobre qualidade, Paladini (apud FERNANDES, 1996, p. 21) discorre “para obter um sucesso contínuo, a empresa tem que ser ‘expert’ na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima interno motivador e na abertura para inovação e flexibilidade”.

Assim é que na administração pública, em que pese o seu enfoque se distinguir do da empresa privada, o conhecimento, as habilidades pessoais e as capacidades de cada indivíduo (seja servidor ou terceirizado) possuem um valor econômico para a entidade (BOHLANDER, 2003), e como tal deve ser valorizado e preparado.

Sobre o tema qualidade existem diversas concepções, das quais vale destacar as seguintes:

Campos (1992, p. 2) que destaca “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”;

Deming (apud LANZAS, 1994, p. 43) afirma “Qualidade é atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor”.

Arnold (1999) afirma que o progresso do desempenho da qualidade numa organização deve ser mensurado. Essa mensuração de desempenho servirá para: identificar o que deve ser melhorado nos processos da organização; verificar a viabilidade de processos alternativos; comparar o desempenho atual com as metas da empresa, para que se possa adotar uma ação corretiva; avaliação de desempenho dos funcionários; e demonstração das tendências a serem seguidas.

Neste espectro é que a qualidade na gestão pública, assim como na iniciativa privada, deve prevalecer. No entanto, ressalte-se que na gestão pública a qualidade decorre da existência de dois princípios que informam a administração pública, quais sejam: princípio da eficiência e princípio da economicidade.

A eficiência se resume no dever da boa administração dos recursos públicos, uma vez ser indispensável buscar-se a perfeição e o rendimento funcional (DI PIETRO, 2001).

Segundo Di Pietro (2001) salienta o princípio da eficiência como essencial à administração pública, afirmando que:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (p. 83).

Acerca do princípio da economicidade no qual também deve se orientar a Administração Pública, Ramos (2001) assevera que:

A modernização da Administração Pública não admite que as decisões sejam tomadas sem a realização de levantamentos capazes de aferir o melhor modo de satisfação das necessidades sociais. A decisão pela contratação de formas privadas de execução do serviço público exige a realização de estudos que permitam constatar a efetiva vantagem dessa solução (p. 143-144).

A autora prossegue argumentando que “se no setor privado a terceirização potencializa a redução de custos, no setor público nem sempre as contratações de terceiros trazem economia de recursos ao erário”.

Brock (1994, p. 9) aponta algumas características que todo programa de gerenciamento de qualidade deve ter. São eles:

- a) exigir dedicação e participação do topo da liderança;
- b) construir e manter uma cultura voltada para melhoria constante;
- c) satisfazer as expectativas de clientes e usuários;
- d) manter todos os indivíduos da empresa envolvidos com a melhoria de suas próprias atividades;

- e) desenvolver o trabalho em equipe e estabelecer relacionamentos construtivos
- f) reconhecer que o recurso mais importante da organização são as pessoas;
- g) utilizar de todas as melhores técnicas, práticas e ferramentas disponíveis.

No gerenciamento da qualidade, a essência do negócio são os clientes, ou usuários, como alvo dos resultados da qualidade, assim como as pessoas que integram a organização, isto é, os empregados. A empresa deve identificar os seus clientes e usuários, saber quais são os seus objetivos, as suas necessidades, as expectativas e os desejos, e sempre buscar satisfazê-los (BROCK, 1994).

Na lição de Rangel (1995) a qualidade tem como princípio basilar induzir as pessoas a trabalharem de forma integrada entre os diversos setores da organização. Entretanto, para que ocorra esse comprometimento entre elas, a empresa deve esforçar-se continuamente em educação e treinamento de seus funcionários de modo a desenvolver suas habilidades e conscientizá-los de sua importância no processo de gestão da qualidade.

Entretanto, Rangel (1995) alerta que para alcançar a qualidade não basta oferecer treinamento aos empregados, é preciso também que eles estejam motivados a satisfazer o cliente, razão pela qual é necessário identificar os motivos que levam funcionários bem treinados a não terem vontade de melhorar a qualidade no atendimento ao cliente. O treinamento deve ser visto como um investimento da empresa, porquanto ele contribui para a redução da rotatividade de mão-de-obra. Porém, não oferecendo um treinamento adequando e que motive os empregados, os resultados podem ser negativos para a organização.

Nesta mesma linha de pensamento, BROCK (1994) entende que de fato o gerenciamento da qualidade deve estar norteado na melhoria contínua de modo a fazer parte da cultura da empresa; porém, ele ressalta que a motivação dos empregados e a sua capacitação devem ser encaminhadas sempre em primeiro lugar.

Para Paladini (1995), a qualidade existe porque as pessoas nela acreditam. A cultura da qualidade na empresa é criada a partir de valores de motivação e confiança deposita pelas pessoas que se empenham em alcançá-la. Estabelecida a cultura de qualidade dentro do contexto organizacional, ela se incorpora ao ambiente da empresa transformando-se num hábito do dia-a-dia das pessoas que nela atuam.

2.9 Supostos Benefícios e Riscos da Terceirização

Em resumo, as vantagens auferidas com a terceirização, em princípio, na visão de Girardi (1999, p. 28), são as seguintes:

- a) Racionalização dos recursos: racionalização da estrutura organizacional da empresa e a com conseqüente redução dos níveis hierárquicos e custos administrativo, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização, liberando a supervisão para outras atividades produtivas e otimizando o espaço físico.
- b) Foco na atividade principal: proporciona a concentração de recursos liberados para área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia empresarial.
- c) Ganhos de custos: reduz as perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte do terceiro (pelo fato de ter estrutura mais enxuta, administração mais ágil e ser mais especializada) de serviços mais baratos e de mais qualidade do que o disponível dentro das empresas, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante.
- d) Desenvolvimento econômico: refletido através da criação de novas empresas especializadas e eficazes e, por conseqüência, levando a um aumento do emprego e de receita para o Estado.
- e) Especialização por segmento: o mercado acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. Inspira-se na competitividade que irá diferenciar as empresas pela qualidade.

f) Valorização dos recursos humanos: com a terceirização, a empresa investe mais no conhecimento especializado e ainda exige maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados das prestadoras de serviço.

E ainda, seguido a concepção de Girardi (1999, p. 29), pode-se elencar as desvantagens da terceirização, quais sejam:

- a) Desconhecimento sobre o assunto: se reflete junto à alta administração e sobre áreas chaves da organização, dificultando sua implantação.
- b) Resistência e conservadorismo: as resistências se sobrepõe ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas.
- c) Falta de parceiros competentes: a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas atividades.
- d) Aspectos culturais: dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor.
- e) Desconhecimento da legislação: desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, risco na elaboração dos contratos, bem como reclamações jurídico-trabalhista.

Para o Estado, tão identificado como “máquina emperrada”, a terceirização lhe proporciona alguns benefícios facilmente reconhecíveis, tais como o enxugamento dos quadros superlotados e sem função e ao mesmo tempo, em tese, permite à sociedade um serviço público mais eficiente, uma vez que o Estado permanece concentrado em sua atividade-fim (LEIRIA E SARATT, 1995).

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa delineada em estudo de caso que utilizará basicamente quatro instrumentos como técnica de coleta de dados, quais sejam: entrevista, observação participativa, análise de documentos e questionário.

Acerca da pesquisa qualitativa Roesch (1999, p. 155) destaca que “delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação e de resultados são forma complementares e não formas antagônicas de avaliação. Dessa forma, a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

A tipologia utilizada neste trabalho foi a de Avaliação Formativa, na qual se visa, segundo Roesch (1999), avaliar um determinado programa ou plano implementado dentro da organização, com escopo de propor melhoria em sua conjuntura.

Roesch (1999, p. 128) afirma ainda que “O estágio pode estar concentrado em um departamento da empresa, como geralmente ocorre com propostas que visam a diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores. Ou englobar toda a organização, como no caso de propostas de reestruturação organizacional, normalmente em empresas de pequeno e médio porte. Nestes casos, é importante descrever a estrutura da área, incluindo a quantidade de pessoas que nela atuam”.

No caso em exame, por ser o Tribunal de Justiça uma entidade de estrutura administrativa complexa, o tema estará focado no Departamento de Planejamento de Infra-estrutura, DJE, especificamente acerca da avaliação dos serviços prestados pelo pessoal terceirizado que atualmente integram quase a metade dos colaboradores do departamento, precisamente os serviços de apoio operacional, limpeza, garçom, copa e fotocópia.

A pesquisa será iniciada através da coleta de dados em referências bibliográficas, buscando na literatura existente informações disponíveis sobre o conceito, a natu-

reza jurídica da terceirização e sua relação com a Administração, desde que consideradas relevantes para o tipo de pesquisa que se realizará.

Além disso, pela experiência dentro da Tribunal de Justiça, muitas conclusões foram obtidas através de observações analíticas e críticas sobre os serviços prestados pela mão-de-obra terceirizada, da qual a própria pesquisadora usufrui.

Buscou-se, outrossim, colher informações através de entrevista realizada com a servidora Chefe de Divisão de Serviços Gerais que gerencia diretamente a contratação da terceirização na entidade a ser pesquisada, bem como junto ao Diretor de Planejamento e Infra-Estrutura do Tribunal de Justiça, as quais foram de extrema relevância para que se pudesse retratar a contextualização da terceirização dentro organização e obter dados sobre o desempenho da terceirização.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, também se coletou dados junto à 12 (doze) servidores públicos do Tribunal que atuam diretamente no departamento pesquisado, os quais foram escolhidos em razão do fácil acesso da pesquisadora à essas pessoas já conhecidas e também pela disponibilidade das mesmas, através da formulação de um questionário composto por sete questões fechadas com o objetivo de identificar-se o grau de satisfação destes usuários com os serviços prestados pelo pessoal terceirizado.

O critério para análise dos dados utilizado nesta pesquisa foi o de análise de conteúdo, no qual, segundo Roesch (1999, p. 169) ela tem “o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se denominar o conjunto destas técnicas de *Análise de Conteúdo*”. A interpretação dos dados foi obtida através da união das entrevistas, do resultado do questionário e das observações pessoais.

A característica principal deste trabalho foi analisar e avaliar a situação real da terceirização já implementada no Tribunal de Justiça, propondo, ao mesmo tempo, sugestões de melhoria para que se possa alcançar um modelo de administração de qualidade nos serviços terceirizado

4. ESTUDO DE CASO SOBRE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

4.1 Contextualização do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

4.1.1 O Poder Judiciário

O Poder Judiciário tem como função constitucional buscar a solução de conflitos, realizar a justiça, declarar o direito. A isso dá-se o nome de “jurisdição”, ou “função jurisdicional”.

Por meio da competência jurisdicional cumpre ao Poder Judiciário declarar o direito e administrar a justiça, tendo por escopo principal a aplicação da lei ao caso concreto.

Para que a atividade-fim do Poder Judiciário (função jurisdicional) seja desenvolvida, muitos serviços administrativos precisam ser realizados.

A função administrativa não existe para realizar o direito, mas para ajudar a atingir os fins visados pelo Poder Judiciário. A função administrativa está ligada aos meios, enquanto a função jurisdicional realiza os fins do Poder Judiciário.

4.1.2 História e Administração do Tribunal de Justiça

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina foi criado em 1891, tendo sido instalado em 1 de outubro daquele ano. Na ocasião, o Judiciário, até então vinculado a uma organização judiciária única, passou por uma ampla reformulação. Com o surgimento da justiça dual, em substituição à justiça única, os Estados da Federação passaram a dispor de uma organização judiciária própria, o que motivou a criação do Tribunal de Justiça. A Justiça de Primeiro Grau era formada por quatorze comarcas e o Tribunal de Justiça, constituído por cinco desembargadores.

Na tentativa de ajustar-se às necessidades de trabalho que crescia constantemente, a estrutura judiciária vem sofrendo grandes alterações ao longo desses 113 anos de existência da instituição.

Atualmente, há na Justiça de Primeiro Grau cento e noventa e três comarcas instaladas e dezenove por instalar. Há no Tribunal de Justiça quarenta cargos de desembargadores, todos preenchidos.

No que se refere especificamente ao pessoal administrativo da sede do Tribunal de Justiça, há no seu quadro de pessoal 784 cargos ocupados por servidores públicos concursados.

Cumprir destacar que o Poder Judiciário de Santa Catarina, tal como nos demais estados da Federação, possui dois graus de jurisdição: o primeiro, formado pelas comarcas; e o segundo pela sede do Tribunal de Justiça, o qual foi objeto deste estudo.

4.1.3 Justiça de Primeiro Grau

Em que pese a pesquisa analisar a terceirização apenas dentro do Tribunal de Justiça (sede central), isto é, a Justiça de Segundo Grau, torna-se mister tecer breves considerações do que vem a ser a Justiça de Primeiro Grau a fim de proporcionar uma melhor compreensão da estrutura do Poder Judiciário e, por conseguinte, da presente pesquisa.

A Justiça de Primeiro Grau é formada pelas comarcas, nas quais os juizes julgam os processos monocraticamente. Trata-se do primeiro julgamento de um feito, que poderá ser submetido a outros julgamentos em níveis superiores.

As comarcas são delimitações territoriais dentro das quais os juizes exercem a função jurisdicional (julgar as ações). Elas podem ser constituídas de um ou vários municípios, dependendo do tamanho da população da região.

A comarcas se classificam em grandes, médias e pequenas, considerando o números de habitantes e o volume de processos instaurados. A esta classificação dá-se o

nome de “entrância”. Assim, algumas comarcas são de “entrância inicial”, outras de “entrância intermediária” e outras de “entrância final”.

4.1.4 Justiça de Segundo Grau

A Justiça de Segundo Grau é constituída pelo Tribunal de Justiça, órgão necessário para que tenha efetividade o princípio do duplo grau de jurisdição, ou seja, a possibilidade de revisão das sentenças proferidas pelos juizes de primeiro grau. Neste órgão a Justiça é exercida pelos desembargadores.

Na estrutura do Tribunal de Justiça, existem dois órgãos principais: o Órgão de Julgamento e o Órgão Disciplinar.

Órgãos de Julgamento: O mais alto órgão do Tribunal de Justiça é o Tribunal Pleno no qual se reúnem todos o Desembargadores para decidirem questões de processo administrativos relativo a juizes, assim como questões judiciais em processos de competência originária do Tribunal de Justiça.

Além deste órgão, existem as câmaras de julgamento, sendo seis de direito civil e duas criminais. Cada câmara Civil é formada por três desembargadores; cada câmara criminal, por quatro. São ao todo quarenta, sendo que três deles não participam das referidas câmaras de julgamento, uma vez que exercem as funções de Presidente, Vice Presidente e Corregedor Geral de Justiça.

Órgãos Disciplinares: Os órgãos disciplinares mais importantes do Poder Judiciário são a Corregedoria Geral de Justiça e o Conselho da Magistratura.

A Corregedoria de Justiça é um órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, com jurisdição em todo o Estado. É exercida pelo Desembargador Corregedor-Geral, com mandato de dois anos.

A Corregedoria tem como principal função exercer a vigilância sobre o funcionamento dos serviços da justiça, quanto a omissão do magistrados, serventuários e auxiliares da justiça.

Ao Conselho da Magistratura, por sua vez, compete o julgamento de processos disciplinares envolvendo juizes, serventuários e auxiliares da justiça. Compete ainda ao Conselho julgar as decisões do Presidente do Tribuna, do Corregedor Geral, dos Diretores dos Foruns e dos juizes que impuserem pena disciplinar.

A principal função do Poder Judiciário é a função jurisdicional. Esta função desenvolve-se sobre uma base de recursos e serviços administrativos, sem os quais a função principal torna-se inviável. São recursos materiais, representados pelos prédios, móveis, materiais de expediente; recursos tecnológicos, tais como máquinas e sistemas de informática; recursos financeiros, representados principalmente pelo dinheiro; e recursos humanos, abrangendo todo o pessoal, responsável pela prática da atividade administrativa. A organização da atividade administrativa exige a criação de órgãos administrativos que se relacionam entre si, de forma sistêmica. Essa organização põe em destaque as relações de autoridade, subordinação, coordenação, decisão, e controle do trabalho.

4.1.5 Quadro de Pessoal

Há no Poder Judiciário do Estado dois quadros de pessoal. Um da Justiça de Primeiro Grau e outro da Secretaria do Tribunal de Justiça, embora pertencendo a um único Plano de Carreiras, Cargos e Vencimentos, ambos são quadros distintos. Para esta pesquisa importaram apenas mencionar os daquela última.

Justiça de Segundo Grau: O quadro de pessoal do Tribunal de Justiça é constituído de cargos de provimento em comissão, cargos de provimento efetivo e de funções gratificadas.

Os cargos e as funções gratificadas são classificados em grupo específicos, a saber:

a) Grupo “Direção e Assessoramento Superior”, compreendendo os cargos de provimento em comissão, para cujo desempenho é exigido diploma de curso superior. Integram este grupo os seguintes cargos: Secretário do Tribunal, Diretor, Chefe de

Gabinete, Assessor da Presidência no tocante às Atividades Específicas, Assessor Especial do Gabinete da Presidência, Assessor Especial do Gabinete da Vice-Presidência, Assessor de Organizações e Métodos, Secretário Jurídico, Chefe de Divisão, Assessor Correicional, Assessor de Informática Jurídica, Assessor de Relações Públicas, Tesoureiro, Escrivão Correicional e Assessor de Imprensa.

b) Grupo “Direção e Assessoramento Intermediário”, compreendendo os cargos de provimento em comissão, para cujo desempenho é exigido prova de conclusão de curso de 2º grau. Integra este grupo somente o cargo de Assessor para assuntos específicos.

c) Grupo “Funções Gratificadas”, envolvendo as funções gratificadas, a serem desempenhadas por servidor ocupante de cargo de provimento efetivo do Poder Judiciário. Este grupo é formado pelas funções gratificadas de Chefe de Seção, Assistente de Atividades Específicas, Secretário de Câmara e Secretário de Assuntos Específicos.

Além dos já mencionados, existem ainda no quadro de pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça os grupos ocupacionais, “Atividades de Nível Superior”, “Atividades de Nível Médio”, “Serviços Auxiliares” e “Serviços Gerais”, possuindo os seguintes cargos:

a) Grupo “Atividade de Nível Superior”: Administrador, analista de sistemas, Analista de Suporte, Arquiteto, Assistente Social, Auditor Contábil, Bibliotecário, Contador, Economista, Enfermeiro, Engenheiro Civil, Engenheiro Eletricista, Historiador, Médico, Odontólogo, Psicólogo, Revisor, Técnico Judiciário e Técnico Jurídico.

b) Grupo “Atividades de Nível Médio”: Arte finalista, Desenhista, Eletrotécnico, Impressor, Oficial de Justiça, Operador de Computador, Protético, Técnico em Enfermagem, Técnico em Instalação e Manutenção de Equipamentos de Informática e Técnico Judiciário Auxiliar.

c) Grupo “Serviços Auxiliares”: Agente Administrativo Auxiliar, Agente de Portaria, Carpinteiro, Eletricista, Encanador, Fotolítico, Garçom, Jardineiro, motorista, Pedreiro e Telefonista.

d) Grupos “Serviços Diversos”, os terceirizados: Agente de Cozinha e Limpeza, Agente de Material e Patrimônio e Auxiliar de Serviços Gráficos. O quadro de pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça encontra-se estampado no Anexo.

4.2 A terceirização na Administração Pública: Viabilidade e Restrições

Antes de abordar-se sobre a análise da qualidade é imprescindível tecer algumas considerações acerca da viabilidade e das restrições impostas constantemente à Administração Pública em nome do princípio da legalidade sobre a contratação de mão-de-obra terceirizada, o que lhe diferencia marcadamente da Administração Privada.

Cumprе ressaltar que, sob o aspecto legal, a terceirização, em tese, não pode ser utilizada pelo Poder Público porquanto este encontra-se vinculado ao concurso público para captação de mão-de-obra. Contudo, há exceções à regra no que pertine aos serviços indiretos à Administração Pública.

De acordo com a Lei Estadual 8.815, de 06 de outubro de 1992, que alterou a redação do artigo 26 da Lei Estadual 6.772, de 12 de junho de 1986, que versa sobre a contratação de locação de mão-de-obra, os serviços que podem ser terceirizados pelos órgãos da Administração Pública Direta, incluindo o Tribunal de Justiça, são as funções de: vigilante, telefonista, office-boy, marceneiro, recepcionista, servente, copeira, jardineiro, cozinheiro, garçom, merendeira, zelador, padeiro, ascensorista, digitador e mecânico.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em toda a sua estrutura, terceiriza os seguintes serviços: Copeira, Digitador, Garçom, Jardineiro, Marceneiro, Office-boy, Recepcionista, Recepcionista Ambulatorial, e Servente.

Ramos (2001), a respeito, adverte que a terceirização não poderá ser efetivada, em princípio, se dentro da estrutura técnico-administrativa da entidade pública existirem cargos específicos criados para o exercício daquelas atividades que, em tese, seriam passíveis de terceirização.

Por conseguinte, pode-se concluir que havendo previsão no plano de cargos e salários de um Órgão Público de cargo permanente para o desempenho de determinada função, esta já não poderá ser contratada pela terceirização, pois o cargo ou emprego público está sob o crivo da lei (art. 37, II, da CF/88) que determina a contratação de mão-de-obra através de aprovação em concurso público, salvo quando se trate de cargo em comissão.

Isso se justifica, porque a lei criou cargos para serem preenchidos por servidores públicos com objetivo de atender aquelas atividades que por serem consideradas relevantes, requerem a sua ocupação por servidores regidos por um sistema jurídico específico, impondo-lhes direitos e obrigações essenciais à preservação do interesse da coletividade (RAMOS, 2001). Com efeito, o administrador público não poderá contratar terceiros para exercerem atividades cujas funções sejam inerentes a cargos públicos que estejam vagos ou não preenchidos por concurso.

Para Souto (1999) a regra geral é a criação, por lei, de cargos públicos providos por servidor aprovado em concurso público. Entretanto, considerando a tendência à redução da máquina estatal, devem os cargos públicos serem criados apenas quando envolverem funções típicas do Estado, notadamente, aquelas que se caracterizam pelo poder de império, poder de polícia, fiscalização, controle e justiça.

Assim, não se tratando de cargo público cuja função seja essencial ao exercício da atividade do Poder Judiciário, nada obsta que a entidade pública obtenha mão-de-obra através de terceiros, desde que atente aos princípios da eficiência e da economia e, principalmente, seja especializada e de qualidade.

Fato marcante que se tem revelado na prática não apenas no Tribunal de Justiça, mas também em toda a Administração Pública, é que cargos públicos relativos a serviços acessórios da administração, desde que através de lei, estão sendo extintos para que suas funções sejam desempenhadas por terceiros. Particularmente no Tribunal de Justiça isso tem ocorrido em grande escala com os serviços gerais de limpeza, manutenção das instalações e motorista.

Através dos processo licitatório estabelecido pela Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e que regulou o art. 37, XXI, da Constituição Federal é que o Poder Judiciário contrata a sua mão-de-obra terceirizada.

Em síntese, a licitação consiste na escolha, segundo condições previamente estabelecidas e divulgadas, da melhor proposta para o contrato que a Administração pretende celebrar, e da qual a contratação de mão-de-obra através da terceirização não fica excluída, devendo, necessariamente, ser submetida à licitação cada vez que o Poder Público, inclusive o Poder Judiciário, pretender terceirizar determinados serviços (DI PIETRO, 2001).

4.3 A Terceirização no Poder Judiciário: Porque terceirizar?

Especificamente no ambiente em que a prestação dos serviços terceirizados foi analisada, na Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infra-Estrutura, setor que mais agrega mão-de-obra terceirizada no Tribunal de Justiça, existem atualmente 122 terceirizados, sendo 43 pessoas na Seção de Conservação e Limpeza; 37 na de Copa e Cozinha (17 garçons, 19 copeiras, 1 servente) e 22 na de Fotocópia e Apoio Operacional (17 office-boys e 5 serventes).

O que se tem observado na gestão do Tribunal de Justiça é que o caminho para a solução dos problemas não só relativos a recursos humanos como também a outras necessidades da instituição, encontra-se na terceirização.

A visão atual da administração do Tribunal de Justiça é adotar uma administração gerencial abandonando o velho modelo de gestão burocrática e ineficiente que por longos anos perdurou, e ainda perdura, nas instituições públicas, de maneira a concentrar-se na realização da sua atividade-fim, isto é, realizar uma prestação jurisdicional mais eficaz.

Mas antes de adentrar-se no mérito da terceirização e para melhor compreensão da tma, faz-se mister abordar a questão do servidor público e como são seleciona-

dos, para se chegar a conclusão de quais fatores induziram o Tribunal de Justiça a implantar a terceirização em sua estrutura organizacional.

O serviço público, via de regra, é exercido por agentes públicos. Agente público é uma expressão ampla que serve para designar qualquer pessoa que presta serviço em nome do Estado, ainda que ocasionalmente. O conceito abrange os servidores públicos, os agentes políticos, os concessionários e permissionários de serviço público, delegados de função (jurisdicional, legislativa ou executiva).

Os agentes públicos podem ser classificados em três categorias:

- a) agentes políticos;
- b) servidores estatais;
- c) particulares em colaboração com Administração.

Os agentes políticos são os titulares de cargos estruturais da organização política do país. Para Meirelles (2001) são agentes políticos o Presidente da República, os Governadores de Estado, os Prefeitos, seus vices, os auxiliares imediatos deles, ou seja, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais. São também agentes políticos os senadores, deputados federais e estaduais, os vereadores, os magistrados e os membros do Ministério Público e dos Tribunais de Contas.

O vínculo que esses agentes possuem com o Estado é de natureza política e não profissional. São investidos nos cargos em consequência de eleição, excetuados os Ministros e Secretários de Estado.

A segunda categoria diz respeito aos servidores estatais, envolvendo:

- a) os servidores estatutários, regidos pelo Estatuto;
- b) os empregados públicos, regidos pela CLT;
- c) os servidores temporários, que são os contratados por tempo determinado para atender a uma necessidade excepcional do serviço público.

Na terceira categoria incluem-se os particulares que prestam serviço ao Estado, sem vínculo empregatício ou remuneração. Compreendem:

- a) os requisitados para prestar uma atividade pública, como, por exemplo, os mesários do serviço eleitoral, os jurados, os que prestam serviço militar obrigatório;

b) os gestores de negócios públicos, que são aqueles que se apresentam para trabalhar numa situação de emergência, como uma enchente, seca etc;

c) os delegados de serviço público, tais como, os concessionários, permissonários e os notários.

Para o estudo da terceirização, destaca-se, pela sua relevância, a categoria de servidor público, haja vista que a estes agentes compete o exercício das atividades administrativas que servem de suporte para o exercício da função jurisdicional, que é a função essencial do Poder Judiciário.

Servidor público é pessoa legalmente investida em cargo público. Mitraut (1973, p. 7) conceitua cargo como sendo o “conjunto de tarefas ou atribuições e responsabilidades, a serem exercidas por uma pessoa, durante certo período de tempo”.

Os cargos podem ser de provimento efetivo ou em comissão. Os cargos públicos são criados por lei, com denominação própria, vencimento pago pelos cofres públicos, para serem ocupados em caráter efetivo ou em comissão, acessíveis a todos os brasileiros.

Para o exercício da atividade administrativa do Poder Judiciário foram criados vários cargos públicos de provimento efetivo e em comissão, os quais integram dois quadros de pessoal, um abrangendo os servidores do Tribunal de Justiça; outro os servidores da Justiça de Primeiro Grau.

Estes cargos constituem os postos de trabalho, por meio dos quais são estabelecidos as funções e os limites de atuação de cada servidor. Conforme já mencionado, são criados, transformados e extintos por lei. Assim, toda a estrutura de pessoal do Poder Judiciário, vale lembrar está subordinada ao princípio da legalidade, previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

É no momento da criação dos cargos que se estabelecem os requisitos necessários para sua ocupação, suas atribuições, grau de escolaridade mínima para ocupá-los, níveis remuneratórios etc. Assim, ao ser investido num cargo público, o indivíduo passa a submeter-se às exigências do cargo, ficando condicionado aos limites de atuação estabelecidos em lei.

O provimento dos cargos públicos segue, a exemplo das organizações privadas, o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

A seleção de pessoal é uma das mais importantes ações da Administração de Pessoal. Quando mau conduzida, pode comprometer a eficiência da instituição, com a inclusão no quadro de pessoal de pessoas com um perfil profissional incompatível com as funções que irá exercer.

Por isso, as organizações se utilizam de várias fontes de recrutamento de pessoal, o que serve para ampliar a possibilidade de, no processo de seleção, encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Desta forma, as organizações estão sempre se preocupando em identificar fontes supridoras de pessoal. Em geral, essas fontes são internas e externas.

Muitas vezes, o preenchimento de um cargo pode se dar com o aproveitamento de pessoas que já fazem parte da organização. Este procedimento traz a vantagem de estimular a preparação do pessoal para ocupar postos de trabalho mais elevados, o que aumentará o nível de moral do pessoal, com a perspectiva de ascensão profissional dentro da organização.

Mas as organizações recorrem também a fontes externas para o preenchimento de cargos para os quais não encontra internamente a pessoa certa. Para tanto, utilizam-se de diversos meios, dentre os quais, as agências de emprego, anúncios na empresa ou fora dela, escolas, faculdades e sindicatos.

Após a identificação das fontes de recrutamento, passa-se à fase de seleção de pessoal. Toledo (1976, p. 35) assina-la que “a boa seleção visa unir um indivíduo a uma função, e que, assim sendo, é preciso conhecer profundamente não só o indivíduo como a função, sem o que não teremos o verdadeiro ajustamento, que é nosso objetivo final.”.

No que se refere a recrutamento e seleção de pessoal, vamos encontrar significativas diferenças entre as organizações privadas e as instituições públicas. Essas diferenças decorrem do fato de que, nas organizações privadas, é possível fazer tudo o

que a lei não proíbe, enquanto nas Administração Pública somente é possível fazer o que a lei autoriza.

A Constituição Federal, no art. 37, II, estabelece que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação ou exoneração.”

Este dispositivo constitucional impõem à Administração Pública a adoção de uma única forma de selecionar pessoal para o provimento dos cargos públicos efetivos, qual seja, o concurso público. Portanto, nenhum outro mecanismo para selecionar pessoal está previsto em lei.

Faz-se necessário, neste momento, uma reflexão a respeito do concurso público, como instrumento de seleção de pessoal. Conforme já mencionado anteriormente, os cargos públicos são criados por lei e somente por lei podem ser modificados ou extintos. É a lei que estabelece, no momento de sua criação, os requisitos do cargo, em especial, sua denominação, vencimento, grau de escolaridade mínima e atribuições.

Ora, no conjunto de cargos do pessoal do Poder Judiciário, como também nas demais instituições públicas, há cargos para cuja ocupação se exige escolaridade superior, há outros com exigência de escolaridade de nível médio, primeiro grau do ensino fundamental e 4ª série do primeiro grau do ensino fundamental.

No processo de seleção de pessoal por meio de concurso público a lei exige que os interessados tenham a escolaridade mínima para ocupar o cargo. Assim, todo candidato a um cargo de nível superior deve apresentar provas de que seja formado num dos cursos de nível superior exigido pela lei. Portanto, para o provimento de um cargo de Assistente Social, por exemplo, o candidato deve ser formado em Serviço Social. Para ocupar um cargo de Escrivão Judicial, deve ser formado em Direito.

Há que se destacar que a lei exige apenas a escolaridade mínima, mas não faz nenhuma restrição quanto à escolaridade máxima. Assim, um candidato com formação universitária pode concorrer a um cargo cuja escolaridade exigida seja o segundo

grau. Este mesmo candidato pode concorrer inclusive para o provimento de cargos de escolaridade mais inferior, como por exemplo, o cargo de Agente de Serviços Gerais, para o qual se exige apenas a conclusão da 4ª série do Ensino Fundamental.

Em razão disto, o concurso público apresenta elevado grau de eficiência no processo de seleção para cargos elevados, porém, mostra-se inadequado para o provimento de cargos simples, como os associados a serviço de conservação e limpeza, jardinagem, copa, cozinha, digitação etc. Isto, porque, como se trata de concurso, cujo resultado é mensurado segundo o grau de conhecimento demonstrado em prova escrita, via de regra, os candidatos com maior grau de escolaridade superam os que possuem escolaridade inferior.

Contudo, é cediço que o processo de seleção deve apontar a pessoa certa para o cargo certo. Isto, porém, nem sempre se verifica por meio do concurso público para cargos elementares, haja vista que os candidatos com baixa escolaridade normalmente são superados pelos candidatos com escolaridade mais elevada.

Como resultado, acabam sendo nomeadas pessoas com escolaridade muitas vezes bem superior à exigida para o cargo, constituindo-se este fato num grande problema para a instituição, já nos primeiros meses de trabalho. Isto porque estes servidores passam a buscar incessantemente postos de trabalho mais elevado dentro da instituição, compatíveis com suas qualificações, sem que isso seja permitido pela Constituição Federal, segundo a qual, a investidura em cargo público de provimento efetivo depende sempre de aprovação em concurso público.

Visto por este ângulo, a Constituição Federal de 1988 retrocedeu em relação à constituição anterior. Esta estabelecia, no § 1º do art. 97, que “a primeira investidura em cargo público dependerá de aprovação prévia, em concurso público de provas ou de provas e títulos, salvo os casos indicados em lei”. Percebe-se que o provimento derivado não estava sujeito à aprovação em concurso público.

Os concursos de acesso, realizados com a permissão do art. 97 da Constituição Federal de 1967, facilitavam a transferência daqueles servidores com grau de escolaridade superior ao do cargo ocupado, resultando em vantagem, tanto para a instituição,

quanto para os próprios servidores. Hoje esta prática não é possível, em face da redação do art. 37, inciso II, da Constituição Federal em vigor, cujo teor é semelhante ao do art. 97 da Constituição anterior, porém, fora redigido sem o termo “primeira”, o que resultou na vedação de realização de concurso interno e na conseqüente obrigação de prover cargo efetivo somente mediante concurso público.

Meirelles (2001, p. 393), discorrendo sobre a matéria, afirma que “em razão do art. 37, II, da CF, qualquer investidura em carreira diversa daquela em que o servidor ingressou por concurso é, hoje, vedada.”.

O que se tem visto é que o concurso público, não raramente, seleciona pessoas desajustadas para o cargo, que se transformam em autênticos problemas para a instituição.

Embora considerando os motivos da transformação, qual seja, impossibilitar que certos agentes galguem postos mais elevados pela via do apadrinhamento e outras facilidades, o fato é que a mudança resultou no desperdício de parcela intelectual significativa que, embora instalada na instituição, não pode ser aproveitada.

Ora, o comportamento humano é motivado pela expectativa que o indivíduo tem de alcançar a satisfação de seus objetivos. Diante dessa impossibilidade, a motivação normalmente diminui, fazendo com que, não raramente, o indivíduo vá buscar, de outra forma e em outro lugar, melhores alternativas de vida.

Apesar das vedações legais, no âmbito do Poder Judiciário têm sido frequentes as transferências de servidores para o exercício de atribuições diversas de seu cargo. Isto ocorre, na maior parte das vezes, em razão da resistência de alguns em continuar exercendo as tarefas do cargo, quando estas não são compatíveis com o grau de conhecimento do titular.

Tal situação caracteriza disfunção, o que é proibido pela lei, especialmente pelo art. 3º da Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985, que instituiu o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, segundo o qual “é vedado atribuir ao funcionário outros serviços, além dos inerentes ao cargo de que seja titular, exceto quando designa-

do, mediante gratificação, para o exercício de função de confiança ou para integrar grupos de trabalho ou estudo, criados pela autoridade competente, e comissões legais,... ”

A ineficácia do concurso público, como instrumento de seleção de pessoal para cargos elementares, influenciou sobremaneira na mudança da política de pessoal no Poder Judiciário, constituindo-se na principal razão do processo de terceirização de serviço.

Na definição de Chiaveneto (1979, p. 170), “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas”.

Com a mudança da política de pessoal, os cargos elementares, caracterizados em razão da baixa escolaridade exigida para sua ocupação, deixaram de ser preenchidos, passando a ser terceirizados os serviços correspondentes. Assim, a cada vacância de cargo, terceiriza-se o trabalho correspondente.

4.4 Análise dos Dados Sobre a Qualidade dos Serviços Terceirizados

Neste capítulo serão avaliados e comentados os dados obtidos através de pesquisa qualitativa realizada no Departamento de Infra-estrutura do Tribunal de Justiça, confrontando-se a teoria desenvolvida na fundamentação teórica com o que se tem observado no cotidiano da instituição pesquisada, sugerindo soluções práticas para a melhoria dos seus serviços terceirizados.

O DIE, Departamento de Infra-estrutura está localizado no 11º piso do Tribunal de Justiça e tem a seguinte composição: Diretoria, Divisão de Comunicação e Transporte, Divisão de Serviços Gerais e Divisão de Artes Gráficas. Atualmente ele conta com 109 (cento e nove) servidores públicos e 85 (oitenta e cinco) trabalhadores terceirizados (cf. consta nos anexos).

A análise dos dados desta pesquisa tem como respaldo três formas de obtenção de dados: entrevistas, não-estruturadas, realizadas junto ao Diretor de Infra-Estrutura do Tribunal de Justiça, e com a Chefe da Divisão de Serviços Gerais da instituição; a aplicação de um questionário aplicado num grupo de 12 (doze) servidores públicos lotados no Departamento de Infra-Estrutura; e a observação pessoal da pesquisadora. Todos são usuários diretos dos serviços terceirizados pelo Tribunal de Justiça.

Neste pesquisa busca-se analisar a satisfação dos usuários com os serviços terceirizados pelo Tribunal de Justiça, sob a ótica da qualidade e eficiência, porquanto a idéia que se pretende expor é que toda a atividade administrativa de modelo gerencial, seja ela pública ou privada, deve estar voltada para o cidadão-cliente, diferentemente do modelo burocrático que sempre esteve voltado para os procedimento (os meios) e não para os fins, vale dizer, para bem atender o cidadão.

No Tribunal de Justiça percebe-se claramente a tendência na adoção de um modelo gerencial em sua administração, buscando cada vez mais terceirizar os seus serviços não-essenciais de modo eficiente e econômico, sem contudo esquecer-se da qualidade.

Neste sentido, Queiroz (1992) entende que a terceirização deve ser vista como técnica administrativa que possibilita a criação de um processo gerencial de transferência de suas atividades acessórias à terceiros dando suporte à concretização da atividade-fim da empresa, permitindo-lhe a concentração no seu negócio principal.

Entretanto, o fator qualidade é ainda uma busca constante não apenas para o Tribunal de Justiça, mas como para toda organização que se preocupa com a satisfação de seus clientes ou usuários.

A propósito, Brock (1994) afirma que o gerenciamento da qualidade constitui-se de uma filosofia organizacional que justifica uma melhoria constante dentro da organização, proporcionando às pessoas confiança e envolvimento, incluindo integração de todos os empregados, fornecedores e usuários.

Em contado direto com os servidores da instituição pesquisada e com apoio no questionário aplicado, é possível observar que de um modo geral os usuários dos

serviços terceirizados no Departamento de Infra-estrutura do Tribunal de Justiça revelaram, em sua maioria, um grau de satisfação elevado com relação a esses serviços.

Dos 12 servidores que responderam ao questionário, pelo menos oito deles assinalaram em todas as proposições ou “ótimo” ou “bom”, o que na concepção da pesquisadora denota que a terceirização tem sido satisfatória e a conclusão de que a terceirização, em tese, tem sido bem desenvolvida.

Um dos fatores positivos na prestação dos serviços terceirizados frisado pela Chefe de Divisão de Serviços Gerais é que, pelo menos no Tribunal de Justiça, a atuação dos terceirizados é rápida e imediata, sempre prontos para atenderem às solicitações, o que provoca muita satisfação aos usuários sempre ávidos para serem atendidos. A educação e o respeito no tratamento com as pessoas também se revelou bastante satisfatório na pesquisa.

No âmbito do Departamento de Infra-estrutura, na opinião do seu diretor, a qualidade dos serviços terceirizados que antes eram oferecidos por servidores do quadro, não caiu. Pelo contrário. Ele afirma que após essa transição entre a função que era exercida por servidor público e agora desempenhada por terceirizado, a prestação do serviço tem se mostrado muito mais eficiente do que no passado, devido à uma série de peculiaridades do trabalhador terceirizado.

É que segundo o Diretor, na época em que essas funções eram exercidas pelos servidores, até mesmo em razão da estabilidade garantida pela Constituição Federal de 1988, estes não se motivavam para o trabalho e se acomodavam em sua função, inexistindo preocupação com a satisfação dos serviços, muito menos em aprimorar a qualidade. Hoje em dia é diferente. Os terceirizados sabem das dificuldades do mercado de trabalho e, portanto, não querem perder sua vaga, o que os levam a estarem sempre preocupados com a satisfação dos usuários.

A vantagem do serviço terceirizado, sob o aspecto da qualidade, é que havendo um comportamento negativo por parte do terceirizado e, conseqüentemente, uma insatisfação com o seu serviço, um telefonema é suficiente para que a empresa prestadora do serviço providencie a imediata recolocação de outra pessoa na função que, em

tese, presume-se que desempenhará a atividade de forma mais eficiente, o que de outro vértice exigirá por parte do Tribunal uma nova adaptação com o novo terceirizado.

Ainda na visão do Diretor do departamento pesquisado, é por essas razões que o Tribunal de Justiça pretende cada vez mais, se a lei permitir, terceirizar novas atividades desde que não essenciais ao Estado, permitindo ao Tribunal voltar-se de forma mais direta ao seu objetivo que é aprimorar e garantir a aplicação da justiça.

Na opinião da Chefe de Divisão de Serviços Gerais o que mais afeta a qualidade da prestação dos serviços terceirizados é a falta de recrutamento e treinamento de pessoal especializado por parte da empresa prestadora de serviço.

Para Rangel (1995, p. 52) qualidade e treinamento andam juntos porque “uma equipe treinada e motivada gera melhores resultados do que uma sem treinamento e completamente desmotivada quanto a seu futuro profissional na própria empresa. Não tenha dúvida de que investir em treinamento compensa. O alicerce do crescimento da empresa está na educação e no conhecimento de seus funcionários”.

Outro dado relevante que se verifica no Tribunal de Justiça é que a tão conhecida rotatividade do pessoal terceirizado não lhe tem ocorrido com muita frequência, sendo comum pessoas terceirizadas trabalharem meses ou anos na mesma função e no mesmo setor dentro do Tribunal, o que de certa forma contribui para manter a qualidade já que a mudança constante e inesperada numa função alterar e, às vezes, atrapalha o cotidiano de uma atividade.

Apesar dos resultados otimistas, alguns serviços terceirizados ainda necessitam de maior atenção, conforme se pode identificar.

Com relação aos outros quatro servidores, verifica-se que o único serviço que não obteve avaliação satisfatória em relação aos demais foram os serviços de limpeza, que na visão de alguns ainda deixa a desejar. Entretanto, nenhum serviço obteve conceito “ruim”.

De acordo com a Chefe de Divisão de Serviços Gerais existem três problemas quanto ao pessoal da limpeza que são: a falta de treinamento adequado por parte da instituição prestadora do serviço, a ausência de motivação devido a desvalorização des-

sa atividade, bem como a insuficiência de volantes para substituir os faltantes, o que tem ocorrido com certa regularidade no Tribunal de Justiça e que muitas vezes atrapalha o cotidiano da instituição, até mesmo porque a limpeza dos ambientes é fundamental.

Neste aspecto vale destacar que o fator motivação é a chave propulsora, segundo Rangel (1995), para que as pessoas realizem suas tarefas de forma eficaz, pois as pessoas não buscam apenas remuneração satisfatória quando estão trabalhando. Elas também almejam oportunidades de crescimento, poder revelar suas aptidões, suas competências e suas habilidades, tendo seus esforços reconhecidos pelos seus superiores. Dessa forma, as organizações devem levar em conta esses fatores para que seus funcionários não se acomodem em suas atividades, se desejam mudanças positivas por parte de seus colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade.

Observou-se na prática que, muitas vezes, em razão da desvalorização social e monetária de algumas atividades terceirizadas, devido à sua baixa escolaridade, e ainda pela falta de perspectiva de crescimento dentro da organização atuando sempre em funções secundárias, o pessoal terceirizado sentem-se desvalorizados dentro do contexto do Tribunal de Justiça e, por vezes, desmotivados na realização de suas funções, muito embora a pesquisa não tenha identificado uma insatisfação com os serviços terceirizados por parte de seus usuários.

Para que a prestação de um serviço seja eficiente são essenciais dois fatores: treinar os funcionários e principalmente motivá-los através da valorização pessoal de cada um, para desempenhar bem a sua função, assim como desenvolver políticas de integração dessas pessoas para que conheçam e absorvam a cultura da organização.

No entanto, tal medida por mais que o Tribunal se esforce em realizá-la não depende apenas da Instituição, porquanto o terceirizado está subordinado à empresa prestadora de serviço, a qual possui o ônus de preparar e motivar os seus funcionários porque para isso foi contratada (e bem paga) pela instituição tomadora.

Na prática, o que se tem visto no Tribunal de Justiça é que, muitas vezes, a instituição se vê obrigada a preparar alguns de seus terceirizados para determinadas funções, tal como tem ocorrido com o pessoal da limpeza que por vezes servidores do pró-

prio quadro do Tribunal se vêem obrigados a orientá-los e adequá-los ao seu âmbito de trabalho, contrariando o princípio a que foi contrata a terceirização.

De fato não há uma política de integração efetiva entre o Tribunal e a empresa prestadora do serviço, o que na visão da pesquisadora seria fundamental, porquanto uma Instituição Pública, em respeito ao princípio da eficiência e economicidade, não pode tolerar pessoas não-capacitadas e desmotivadas integrando seus quadros, à custo um que se sabe ser elevado.

Não se pode negar que as atividades secundárias fazem parte de um todo da estrutura administrativa de uma organização e que assumem um papel importante dentro dela, uma vez servirem de apoio para que a Instituição possa mais facilmente desenvolver a sua atividade-fim e cumprir suas metas.

Com efeito, o que se pretende demonstrar é que devido à ausência de integração entre o Tribunal de Justiça e a empresa prestadora de serviço no que diz respeito à capacitação do pessoal terceirizado, à cultura da instituição tomadora dos serviços, e também pela falta de um programa de conscientização aos terceirizados da importância da qualidade de seus serviços, torna-se difícil obter um serviço de qualidade efetiva,

Acerca disso, Paladini (1995, p. 93) afirma que “é no contexto cultural da empresa que se insere a questão da qualidade, porque, na verdade, ela é um valor a ser, inicialmente, inserido nas ações do dia-a-dia. Concebida desta forma, entende-se que a preocupação com a qualidade é desenvolvida porque ela se afigura como extremamente relevante, útil para o alcance dos objetivos da organização e fonte de benefícios para todos os elementos que a integram”.

Destarte, a organização não deve se restringir apenas à contratação da prestadora de serviços, tratando os terceirizados como se fossem um corpo estranho à Instituição e como se o ônus de prepará-las para o desenvolvimento de um trabalho eficiente fosse exclusivamente da prestadora do serviço.

Do mesmo modo, verifica-se que o Tribunal de Justiça, ao implantar a terceirização em sua estrutura, não elaborou um programa de preparação do seu quadro de

peçoal a fim de conscientizá-los do que vem a ser a terceirização, muito menos os preparou para receber os terceirizados.

Estas duas situações retratam a coexistência de duas administrações paralelas dentro da organização, mas com escopos diferentes.

Analisando a situação do Tribunal é possível observar que a Instituição limita-se em contratar os serviços terceirizados através dos meio legais, passando a não mais se preocupar com essas atividades, esquecendo-se da valorização e da integração dessas pessoas à filosofia da entidade como um todo.

Esse comportamento apenas reforça o maior problema da contratação de mão-de-obra terceirizada, isto é, a falta de comprometimento do pessoal terceirizado com os ideais da instituição tomadora do serviço.

É bem verdade que a terceirização surgiu para que a organização se afaste das atividades secundárias, concentrando seus esforços na atividade principal. Entretanto, tal assertiva não pode ser levada ao “pé da letra”.

Após longos anos de implantação da terceirização por inúmeras empresas, é inegável que a organização tomadora de serviço não pode se esquivar e tratar as pessoas terceirizadas como se não fizessem parte de sua estrutura.

Aliás, na visão de Bohlander (2003) mesmo na administração pública, em que pese o seu enfoque se distinguir do da empresa privada, o conhecimento, as habilidades pessoais e as capacidades de cada indivíduo (seja ele servidor ou terceirizado) possuem um valor econômico agregado para a entidade, e como tal deve ser valorizado e preparado.

Cumprê destacar que ainda que se leve em conta a importância da manutenção da qualidade nos serviços terceirizados uma vez que a sociedade, de alguma forma, usufrui da mesma, é de salientar-se que no dia-a-dia do Tribunal de Justiça percebe-se que a qualidade desses serviços não é fator preocupante nem para a alta administração e nem para os outros servidores, visto que se tratam de serviços secundários e normalmente de baixa escolaridade, não havendo muito exigência por parte daqueles com a qualidade dos serviços terceirizados.

Contudo, não se leva em conta que esse pessoal terceirizado, ainda que indiretamente, são sustentados pelo Estado e, por conseguinte, por toda a sociedade que direta ou indiretamente os usufruem, sendo um direito de todos exigir por parte das empresas que fornecem esses serviços ao Poder Público a aplicação de medidas gerenciais concretas e eficazes no sentido de treinar e motivar os trabalhadores terceirizados, valorizando e integrando-os à instituição.

É preciso que os terceirizados também se sintam parte da organização para que a mesma possa exigir-lhes um serviço de qualidade. Também importa acreditar que não apenas o salário mostra-se como fator motivacional para o bom desempenho da função, mas principalmente fatores que segundo Rangel (1995) são motivadores, quais sejam: organização com objetivos desafiadores; reconhecimento pelo bom desempenho; atividades estimuladoras; eventuais mudanças de ambiente de trabalho ou de função a fim de evitar apatia pelo trabalho; e medidas para se outorgar atribuições aos terceirizados, para que se sintam integrantes da instituição.

A pesquisadora acredita que se ainda persistem algumas falhas na prestação dos serviços terceirizados no Tribunal de Justiça, é porque fatores como motivação, envolvimento e bem-estar do pessoal terceirizado ainda não estão sendo bem desenvolvido pela organização, o que por certo exigirá, como já dito, um empenho de ações conjuntas entre o Tribunal de Justiça e a entidade prestadora de serviço, devendo-se começar esse processo por um canal eficiente de comunicação entre a tríade tomadora do Serviço - terceirizado - prestadora do serviço, pela qual será repassada aos terceirizados a importância da sua função, promovendo-se assim a sua integração com a organização.

Em que pese predominar a satisfação com os serviços terceirizados no Departamento de Infra-estrutura do Tribunal de Justiça, importa destacar algumas sugestões para a manutenção da melhoria dos serviços terceirizados, dentre elas:

- a) promover a integração de gerenciamento dos terceirizados entre o Tribunal de Justiça e a empresa contratada;
- b) proporcionar treinamento, cursos e motivação aos terceirizados, tanto por parte do Tribunal como por parte da empresa contratada;

- c) constante fiscalização por parte da contratada sobre o *modus operandi* dos terceirizados;
- d) avaliação conjunta entre o Tribunal de Justiça e a empresa contratada do desempenho dos terceirizados;
- e) promover a divulgação da cultura organizacional do Tribunal de Justiça aos terceirizados;
- f) preparar os servidores públicos para receberem os serviços terceirizados e conscientizá-los de vem a ser a terceirização.
- g) Dar maior valorização à pessoa humano do terceirizado; e

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal avaliar o nível de satisfação dos usuários dos serviços terceirizados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, precisamente no Departamento de Infra-estrutura da Instituição.

A revisão bibliográfica desta pesquisa cingiu-se em abordar conceitos de administração geral, eficiência, terceirização, administração pública e seus aspectos legais, administração de prestação de serviços e, como tema principal, a qualidade em serviços, para que se relacionando todas essas definições, se obtivesse uma maior compreensão da pesquisa como um todo.

A metodologia da pesquisa foi um estudo de caso, realizado através de avaliação formativa e de abordagem qualitativa quanto ao tratamento dos dados. Os dados qualitativos foram coletados, principalmente, por meio de entrevistas pessoais, não estruturados, com o Diretor do Departamento de Infra-Estrutura da organização pesquisada e a Chefe de Divisão dos Serviços Gerais do referido departamento, e também através de observações pessoais da pesquisadora, bem como a aplicação de um questionário.

Durante a análise do estudo de caso, conseguiu-se cumprir o objetivo geral da pesquisa, assim como os três objetivos específicos e responder ao problema proposto no que se refere à verificação da satisfação dos serviços terceirizados pelo Tribunal de Justiça sob o aspecto da eficiência e da satisfação dos seus usuários.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, constatou-se que a prestação dos serviços terceirizados, apesar de ainda subsistirem algumas deficiências, no geral tem satisfeito as expectativas pretendidas pelo Tribunal de Justiça ao tempo de sua implantação, necessitando, contudo, estruturar e aprimorar cada vez mais esses serviços em seu contexto organizacional, principalmente através de medida eficazes como capacitação de pessoal e motivação, preparando o futuro para novas contratações dessa mão-de-obra em funções ainda não terceirizadas.

Verificou-se também a necessidade de políticas eficazes que integrem o pessoal terceirizado à cultura organizacional do Tribunal de Justiça, estabelecendo uma conscientização da missão institucional, com vistas à que os terceirizados se sintam

parte da organização e, por conseguinte, à promoção da qualidade na prestação dos serviços terceirizados.

Dessa forma, à luz da teoria exposta e dos resultados obtidos com a pesquisa, concluiu-se que a eficiência é fator essencial e dever legal da Administração Pública, cujos conceitos estão respaldados na idéia de contenção dos gastos públicos, mas sem contudo perder de vista a satisfação do interesse público e dos próprios servidores da instituição que se utilizam dos serviços terceirizados. Para tanto, mister se faz a profissionalização e preparação dos servidores bem como dos terceirizados como uma ação conjunta de política de qualidade da Administração Pública e da empresa prestadora de serviço. O que não se admite é que a prestação de serviços públicos através de terceiros seja menos eficiente e mais onerosa do que a execução da mesma atividade pelo Estado.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- BROCK, Bruce. BROCK, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade: implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juan Deming, Crosby e outros mestres**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CAVALCANTE Jr., Ophir . **A terceirização das relações laborais**. São Paulo: LTr, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTr, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 13ª ed.. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª ed.. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 4ª ed.. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GIRARDI, Dante. **Revista de ciências da administração**. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. Departamento de Ciências da Administração, Florianópolis: Imprensa Universitária, ano 1, vol. n. 1, 1999.
- HARGREAVES, Lourdes. ZUANETTI, Rose. LU, Renato. **Qualidade em prestação de serviços**. 2ª ed.. Senac: 2001.

- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Denis. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LANZAS, Nébel Argüello. **Análise das abordagens da qualidade**: estudo de caso em três empresas catarinenses. Florianópolis, 1994, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. SOUTO, Carlos Fernando. SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo**: o caminho para a administração pública e privada. Porto alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1992.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. SOUTO, Carlos Fernando. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.
- LICITAÇÃO, Lei de. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993**.
site: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 20 jun. 2004.
- LORIGGIO, Antônio. **De onde vêm os problemas**: método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio, 2002.
- MACHADO. Charles M.. **Constituição Federal na prática**. Florianópolis: Ed. OAB/SC, 2002.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 4º Ed.. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26ª ed.. São Paulo: Malheiros, 2001.
- MITRAUD, Alisson Darowish. **Avaliação de cargos**. Instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários. 2ª ed.. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- MOTA, Fernando C. Prestes. PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2ª ed.. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1994.

- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade no produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual da terceirização**. 2ª ed. São Paulo: STS, 1992.
- RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTr, 2001.
- RANGEL, Alexandre. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª Ed.. São Paulo: Atlas, 1999.
- SENAC. **Qualidade em comércio e serviços: casos e caminhos práticos**. São Paulo: Makron Books, Senac, 1992.
- SOUTO, Marcos Juruena Villela. **Desestatização: privatização, concessões e terceirizações**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.
- TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1976.
- WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

ANEXOS

ANEXO I

**Questionário aplicado junto aos servidores do Departamento de Infra-Estrutura
do Tribunal de Justiça**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Prezado (a) Senhor (a):

A fim de avaliar a satisfação dos usuários com os serviços terceirizados no Tribunal de Justiça e com o objetivo de garantir a qualidade no atendimento desses serviços propondo-lhe sugestões de melhoria, solicito-lhes a gentileza de responder à presente pesquisa.

1. COM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS DE MODO GERAL:

ótimo () bom () regular () ruim ()

2. COM RELAÇÃO AO PESSOAL

2.1 EDUCAÇÃO

Copeira: ótimo () bom () regular () ruim ()

Garçom: ótimo () bom () regular () ruim ()

Fotocópia: ótimo () bom () regular () ruim ()

Apoio Operacional: ótimo () bom () regular () ruim ()

Limpeza: ótimo () bom () regular () regular () ruim ()

2.2 PRESTEZA

Copeira: ótimo () bom () regular () ruim ()

Garçom: ótimo () bom () regular () ruim ()

Fotocópia: ótimo () bom () regular () ruim ()

Apoio Operacional: ótimo () bom () regular () ruim ()

Limpeza: ótimo () bom () regular () regular () ruim ()

2.3 HUMOR

Copeira: ótimo () bom () regular () ruim()

Garçom: ótimo () bom () regular () ruim ()

Fotocópia: ótimo () bom () regular () ruim ()

Apoio Operacional: ótimo () bom () regular () ruim ()

Limpeza: ótimo () bom () regular () regular () ruim ()

2.4 APARÊNCIA

Copeira: ótimo () bom () regular () ruim()

Garçom: ótimo () bom () regular () ruim ()

Fotocópia: ótimo () bom () regular () ruim ()

Apoio Operacional: ótimo () bom () regular () ruim ()

Limpeza: ótimo () bom () regular () regular () ruim ()

2.5 ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES

Copeira: ótimo () bom () regular () ruim()

Garçom: ótimo () bom () regular () ruim ()

Fotocópia: ótimo () bom () regular () ruim ()

Apoio Operacional: ótimo () bom () regular () ruim ()

Limpeza: ótimo () bom () regular () regular () ruim ()

2.6 AMBIENTE DA COPA

Limpeza: ótimo () bom () regular () ruim ()

Organização: ótimo () bom () regular () ruim ()

Observação: Responderam ao questionário um total de 12 pessoas (servidores públicos) lotados no Departamento de Infra-estrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

ANEXO II

Modelo de contrato de locação de mão-de-obra celebrado entre o Tribunal de Justiça e a empresa prestadora de serviços Liderança – Limpeza e Conservação Ltda.



Estado de Santa Catarina – Poder Judiciário/TJSC

Diretoria de Material e Patrimônio

Divisão de Compras – Seção de Contrato

CONTRATO N. 77/2003

LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

Receptionistas e office-boy/girl

TERMO DE CONTRATO DE LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DE SANTA CATARINA, POR INTERMÉDIO DO SEU PODER JUDICIÁRIO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA E A EMPRESA LIDERANÇA – LIMPEZA E CONSERVAÇÃO LTDA.

Pelo presente instrumento, o **ESTADO DE SANTA CATARINA**, por intermédio do seu **PODER JUDICIÁRIO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA**, pessoa jurídica de direito público interno, estabelecido à Rua Álvaro Millen da Silveira, 208, Centro, Florianópolis, SC, cnpj/mf n.º 83.845.701/0001-59, neste ato representado por seu Chefe de Gabinete da Presidência, Senhor **ARI DORVALINO SCHÜRHAUS**, doravante denominado **CONTRATANTE**, e a empresa **LIDERANÇA – LIMPEZA E CONSERVAÇÃO LTDA.**, estabelecida à Rua Santa Catarina, 126 – Paulo Lopes/SC (CEP 88490-000), cnpj/mf n. 00.482.840/0001.38, neste ato representada por seu Diretor Administrativo, Senhor **FRANCISCO LOPES DE AGUIAR**, doravante denominada **CONTRATADA**, resolvem celebrar a presente contratação de locação de mão-de-obra (receptionistas e office-boy/girl), em decorrência do Processo n. 165326-2002.1, referente ao Pregão n. 020/2003, homologado em 31/03/2003, mediante as seguintes cláusulas contratuais:

DOS DOCUMENTOS

CLÁUSULA PRIMEIRA: Fazem parte do presente termo, independentemente de transcrição, todos os elementos que compõem o processo de licitação antes nominado, inclusive a proposta apresentada pela **CONTRATADA**.

DO OBJETO

CLÁUSULA SEGUNDA: O presente contrato tem por objeto a **contratação de serviços de recepção e office-boy** para serem executados por intermédio de 14 (quatorze) recepcionistas-geral, 3 (três) recepcionistas de ambulatório e 24 (vinte e quatro) office-boys/girl, que corresponderá a 41 (quarenta e um) postos de trabalho, nos termos do anexo I e nos locais definidos nos Anexos II e III.

Tipo	Local de trabalho	quantidades
Recepcionista geral	Tribunal de Justiça	14
Recepcionista ambulatorial	Tribunal de Justiça	03
Office-boy/girl	Tribunal de Justiça	24
Total		41

DAS OBRIGAÇÕES

CLÁUSULA TERCEIRA: Para cumprimento integral dos serviços contratados, o Contratante obriga-se a :

- a) disponibilizar materiais e equipamentos para desenvolvimento dos trabalhos nos postos de trabalho;
- b) fiscalizar a prestação dos serviços, comunicando à Contratada quaisquer fatos que necessitem sua imediata intervenção;
- c) encaminhar à Contratada, no prazo de até 2 (dois) dias, a partir da assinatura, cópia do contrato e respectiva Nota de Empenho;
- d) responsabilizar-se pelas despesas com publicação necessárias a legitimação do contrato e respectivos aditivos, se ocorrerem;
- e) distribuir os vales refeição e transporte para os funcionários da Contratada, até o quinto dia útil de cada mês;
- f) solicitar o afastamento imediato do funcionário da Contratada que se tornar inconveniente ou prejudicial à prestação do serviço contratado;

§ 1º: O Contratante, por meio da Diretoria de Infra Estrutura, distribuirá os vales refeição e transporte aos funcionários da Contratada que estejam prestando serviços no Poder Judiciário. O recebimento será confirmado por intermédio de recibo, o qual ficará arquivado para comprovação de prestação de contas junto ao Tribunal de Contas do Estado.

§ 2º: O vale refeição será distribuído para o funcionário da Contratada que estiver prestando serviço no mês.

§ 3º: Caso algum funcionário seja substituído no decorrer do mês, deverá haver o repasse dos vales refeição e transporte ao novo funcionário.

CLÁUSULA QUARTA: Objetivando o integral cumprimento dos serviços contratados a Contratada obriga-se a:

- e) arcar com todas as despesas concernentes à execução dos serviços, compreendendo aquelas relacionadas na planilha de custos, parte integrante deste contrato, e outras incidências, se ocorrerem, visando o bom andamento da prestação dos serviços contratados;
- f) não transferir a terceiros, no todo ou em parte, o objeto da presente licitação, sem prévia anuência, por escrito, do Contratante;
- g) assumir com exclusividade a responsabilidade da Contratada as despesas com todos os encargos e obrigações sociais, trabalhistas e fiscais, conforme o contido do art. 71 da Lei nº 8.666/93;
- h) responsabilizar-se por qualquer dano ocorrido ao Contratante ou a terceiros, em decorrência da má realização dos serviços, desde que a responsabilidade lhe seja imputável;
- i) Encaminhar um substituto, no máximo 12 (doze) horas após avisado pelo contratante do afastamento de seu funcionário, nos casos previstos na alínea "f" da cláusula quarta e imediatamente, quando seu funcionário se afastar por problemas de saúde;
- j) Encaminhar a nominata dos seus funcionários que se afastarão por férias ou que estão afastados por tratamento de saúde acima de três dias, acompanhado da nominata do respectivo substituto;
- k) manter quadro de pessoal suficiente para atendimento dos serviços, sem interrupção, seja por motivo de férias, descanso semanal, licenças, greves, faltas ao serviço e demissão, sob pena de aplicação da multa prevista na Cláusula Décima, letra "b", item 3;
- l) contratar profissionais habilitados, devidamente qualificados para o desempenho dos serviços nos termos definidos no edital;
- m) cumprir todas as cláusulas decorrentes dos acordos coletivos de trabalho da categoria Contratada;
- n) remeter à Diretoria de Material e Patrimônio, mensalmente, guia de recolhimento dos encargos sociais junto ao INSS, bem como a guia de recolhimento do FGTS de todos os postos de trabalho contratados (comprovado recolhimento com a mecanização bancária), juntamente com a relação da folha de pagamento de todos os empregados contratados para prestação de serviços nas dependências da Contratante, sob pena de, não o fazendo, ter sobrestado o seu pagamento;
- o) remeter à Diretoria de Infra Estrutura, mensalmente, até o último dia útil de cada mês, a nominata dos funcionários para distribuição imediata pelo Contratante, dos vales refeição e transporte;
- p) providenciar, as suas expensas, os equipamentos de segurança individuais e os uniformes adequados para cada função responsável pela prestação do servido contratado;
- q) supervisionar periodicamente a execução dos serviços, por intermédio de um representante devidamente credenciado junto ao Contratante - Diretoria de Material e Patrimônio, que manterá contato primeiramente com as Secretarias dos respectivos Fóruns e com Diretoria de Infra Estrutura, quando destas visitas;

i) atender prontamente todas as chamadas do Contratante, efetuadas pela Diretoria de Infra Estrutura, objetivando resolver os problemas apontados na prestação de serviços;[

ii) manter durante a execução deste contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º: Os funcionários da Contratada deverão ter escolaridade mínima exigida pela categoria profissional, serem habilitados (qualificados) para o desempenho dos serviços.

§ 2º: De acordo com a necessidade do Contratante, a prestação dos serviços poderá sofrer modificações de turnos e/ou carga horária. Caberá à empresa Contratada a responsabilidade de adequar-se aos turnos e à carga horária do Contratante.

§ 3º: O pagamento da remuneração dos funcionários prestadores de serviços contratados não sofrerá alterações para menor, em função do número de horas trabalhadas, ficando a Contratada obrigada a respeitar o descanso semanal remunerado do executor, repassando integralmente, na forma lei, os valores expressos na planilha de custo para remuneração salarial mensal de cada categoria profissional.

§ 4º: A composição do valor do salário dos profissionais para execução dos serviços deverá ser ao do piso da categoria; sendo que a remuneração básica corresponderá à jornada diária de 6 (seis) horas diárias e 180 (cento e oitenta) horas mensais.

DA DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

CLÁUSULA QUINTA: Para comprovar o recolhimento dos encargos sociais nos termos da legislação, o pagamento dos tributos e outros impostos e taxas obrigatórias na execução dos serviços contratados, a Contratada fica obrigada a apresentar a seguinte documentação, sob pena de não serem efetuados os pagamentos e aplicação da multa contratual correspondente:

a. Até 15 (quinze) dias após a assinatura do contrato:

1- cópia do contrato de trabalho e do regulamento interno da empresa, se houver, bem como do acordo ou da convenção coletiva de trabalho, ou ainda, do acórdão normativo proferido pela Justiça do trabalho, se for o caso, relativos à categoria profissional a que pertence o trabalhador, para que se possa verificar o cumprimento das respectivas cláusulas;

2- registro de empregado e cópia das páginas da carteira de trabalho e Previdência Social, atestando a contratação;

3- comprovante de cadastramento do trabalhador no regime do PIS/PASEP;

b. A cada 4 (quatro) meses:

Além dos documentos previstos nos itens 2 e 3, acima, a empresa ficará obrigada a apresentar, no início dos meses de abril, agosto e dezembro, a seguinte documentação:

1- cartão, ficha ou livro de ponto assinado pelos empregados, em que constem as

FUNÇÃO	LOCAIS	QTDES	VALORES UNITÁRIOS		SUB TOTAIS	VALOR TOTAL
			REMUNERAÇÃO + ENCARGOS	VALE ALIMENTAÇÃO		
receptionista geral	tribunal de justiça	14	683,55	132,00	815,55	
receptionista cons. méd.	tribunal de justiça	03	682,34	132,00	814,34	
office-boy/girl	tribunal de justiça	24	471,72	132,00	603,72	
	TOTAIS	41				

§ 1º: Será repassado o valor mensal de R\$ 132,00 (cento e trinta e dois reais), por posto de trabalho, a título de vale refeição, sem prejuízo dos descontos aplicados aos empregados; sendo que:

- a) sobre o valor acima referido não haverá encargo de qualquer natureza;
- b) os valores devidos a este título serão pagos à Contratada, no mês subsequente à prestação dos serviços;
- c) as compensações serão feitas de acordo com o número de dias trabalhados pelos executantes dos serviços.

§ 2º: Será excluído do valor unitário mensal o percentual referente ao vale transporte não repassado para o funcionário da Contratada.

§ 3º: A empresa deverá fazer, apenas, destaque na Nota Fiscal do valor relativo ao desconto do Imposto de Renda. A retenção somente será feita quando do pagamento.

CLÁUSULA OITAVA: A Contratada apresentará mensalmente, no primeiro dia útil do mês subsequente ao vencido, na Diretoria de Material e Patrimônio, a Nota Fiscal de Prestação de Serviços, a qual discriminará o número do contrato, a descrição do serviço contratado, o quantitativo de postos de trabalho realizado, o valor unitário por posto de trabalho, o valor total dos serviços prestados, os valores unitários dos vales transporte, o quantitativo de recebedores dos vales refeição e transporte e o valor total do dispêndio com os vales refeição e transporte.

§ 1º: Quando a prestação de serviço for prestado em vários municípios do Estado, a Nota Fiscal deverá vir separada em Capital e demais Municípios, objetivando o recolhimento do ISS:

- a) Serviços prestados na Capital: recolhimento na fonte;
- b) Serviços prestados nos demais municípios: recolhimento no município onde estiverem sido prestados os serviços, com apresentação da guia de recolhimento no mês subsequente à prestação.

§ 2º: A Nota Fiscal deverá ser acompanhada da seguinte documentação:

- a) comprovantes de recolhimento dos encargos trabalhistas (FGTS) e sociais (INSS), relativos ao mês imediatamente anterior à prestação dos serviços, exclusivamente do objeto contratado;
- b) comprovação da regularidade para com as Fazendas Federal, Estadual e Municipal e Dívida Ativa da

União (expedida pela Procuradoria-Geral da Fazenda Federal);

c) regularidade com a Seguridade Social (INSS) e para com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);

d) comprovação do pagamento dos funcionários, do mês anterior à prestação de serviço, com apresentação de depósito(s) bancário(s) ou equivalente. Caso fique comprovado que o(s) pagamento(s) foi(ram) feito(s) com atraso, a empresa Contratada arcará com a multa prevista na Cláusula Décima, letra "b", 4;

§ 3º: A Nota Fiscal ficará sobrestada na Diretoria de Material e Patrimônio, por três dias, caso falte um dos documentos exigidos no parágrafo anterior. Após, será devolvida à Contratada e somente será novamente recebida com toda a documentação anexa.

§ 4º: A documentação solicitada no parágrafo segundo desta cláusula deverá constituir-se de cópia autenticada ou apresentada(s) a(s) cópia(s) com os respectivo(s) original(is), respeitada a validade, objetivando conferência da documentação.

§ 5º: O Contratante compromete-se a efetuar o pagamento em até 8 (oito) dias úteis após cumpridas as exigências do "caput" desta cláusula e do parágrafo segundo.

§ 6º: No caso de atraso no pagamento, caracterizada culpa do Contratante, caberá a compensação financeira, a contar do 9º (nono) dia até a data da efetiva quitação, de acordo com a variação do IGP/M-1 (Índice Geral de Preços do Mercado, mês anterior), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (F.G.V.).

§ 7º: O valor devido mensalmente pelo Contratante à Contratada será calculado tomando por base a efetiva prestação de serviços, caracterizada pela presença diária no local definido para a execução dos serviços contratados, dos funcionários da Contratada, por posto de trabalho, nos termos definidos na Cláusula Segunda, deduzindo-se da fatura a não prestação dos serviços por falta(s) de seus funcionários sem prévia comunicação ou anuência do Contratante.

DO REAJUSTE

CLÁUSULA NONA: Os serviços prestados serão reajustados quanto ao Montante "A" - que corresponde os Grupos A, B, C e D - conforme planilha de custo, parte integrante deste contrato, sempre que houver alterações nos salários normativos pagos à categoria funcional responsável pela prestação dos serviços contratados; o Montante "B" será reajustado, anualmente, pelo igp/m-1 (Índice Geral de Preços do Mercado, mês anterior), contados a partir da data limite da proposta.

§ 1º: Caberá à Contratada apresentar documentos que comprovem as alterações dos valores do Montante "A", acompanhada de nova planilha de custo, que integrará termo aditivo de reajustamento. Quanto ao Montante "B", quando reajustado, a Contratada deverá anexar a fatura do mês correspondente ao reajuste com nova planilha de custo, que integrará o termo aditivo de reajustamento.

§ 2º: o valor correspondente ao primeiro reajuste deverá ser apresentado em fatura/Nota Fiscal separada, que somente será repassado após confirmados os cálculos da nova planilha de custo, pela Diretoria de Material e Patrimônio.

§ 3º: O índice, a periodicidade e/ou a forma de reajuste previstos, poderão ser alterados por nova sistemática, determinada por força de Lei, pelo Governo Federal.

§ 4º: Os vales refeição somente serão reajustados por conveniência do Contratante, que comunicará à Contratada o percentual de reajuste com antecedência de 30 (trinta) dias da nova entrega.

DAS SANÇÕES ADMINISTRATIVAS

CLÁUSULA DÉCIMA: As sanções contratuais serão a advertência, multa, suspensão temporária de participação em licitação, impedimento de licitar com a administração e declaração de inidoneidade, com fulcro no Capítulo IV, Seção II, da Lei nº 8.666/93 e alterações e Lei n. 10520/2002 e alterações:

Advertência por escrito sempre que verificadas pequenas irregularidades:

1. Atraso de funcionários da Contratada, acima de 10 (dez) minutos aos postos de trabalho;
2. Saída dos postos de trabalho sem aviso ao servidor responsável pela fiscalização;
3. Por não cumprimento de uma das alíneas da cláusula terceira deste contrato.

multas:

1. 0,2% (dois décimos por cento) do valor unitário mensal por posto de trabalho: para cada dia de serviço não prestado por um funcionário da Contratada, até o limite de 10% (dez por cento) do valor total da fatura/nota fiscal do mês correspondente a não prestação de serviços, descontada da fatura/nota fiscal apresentada no mês subsequente;
2. 0,2% (dois décimos por cento) do valor global mensal por todos os serviços prestados: para cada dia de atraso na entrega da nominata dos funcionários, referida na Cláusula Quarta, letra "K", até o limite de 10% (dez por cento) do valor total da fatura apresentada, recolhida quando do pagamento do mês subsequente;
3. 0,2% (dois décimos por cento) do valor unitário mensal por posto de trabalho: para cada dia de atraso na reposição de posto de trabalho, até o limite de 10% (dez por cento) do valor total da fatura apresentada, contado a partir da notificação formal (por escrito – fax ou e-mail), previsto na Cláusula Quarta, letra "f", recolhida quando do pagamento da fatura do mês subsequente;
4. 0,2% (dois décimos por cento) do valor global mensal dos serviços prestados para cada dia de atraso no depósito dos salários dos funcionários contratados, conforme previsto na Cláusula Oitava – Condições de Pagamento, § 2º, letra "d";
5. 0,2% (dois décimos por cento) sobre o valor global mensal dos serviços prestados: se a Contratada repassar para os seus funcionários os custos com uniformes e equipamentos individuais;
6. de 10% (dez por cento) sobre o valor global mensal dos serviços prestados: no caso de

inexecução total ou parcial do objeto contratado, recolhida no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contado da comunicação oficial.

Suspensão temporária de participar em licitações será aplicada nos seguintes casos, se a Contratada:

1. não celebrar o contrato, dentro do prazo de validade da proposta;
2. deixar de entregar ou apresentar documentação falsa, exigida para o certame;
3. não mantiver a proposta, injustificadamente;
4. fizer declaração falsa;
5. falhar ou fraudar na execução do contrato;
6. comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal;
7. Repassar quaisquer dos custos cobrados neste contrato aos seus funcionários.

§ 1º: A punição definida no item "c" impedirá a Contratada de licitar com o Contratante pelo prazo de cinco (5) anos, enquanto perdurar os motivos da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.

§ 2º: As penalidades poderão ser aplicadas isoladas ou cumulativamente, nos termos do art. 87 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993 e suas alterações.

§ 3º: Além das penalidades citadas, a Contratada ficará sujeita, ainda, ao cancelamento de sua inscrição no Cadastro de Fornecedores do Contratante.

§ 4º: Na aplicação destas penalidades serão admitidos os recursos previstos em Lei, garantido o contraditório e a ampla defesa;

DA INEXECUÇÃO E RESCISÃO

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: O presente contrato poderá ser rescindido nos seguintes casos:

- a) por ato unilateral e escrito da Contratante, e nos casos previstos nos incisos I a XII e XVII do artigo 78 da Lei Federal nº 8.666/93 e suas alterações;
- b) amigavelmente por acordo das partes mediante formalização de aviso prévio com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, não cabendo indenização a qualquer uma das partes, resguardando o interesse público;
- c) descumprimento por parte da Contratada de suas obrigações legais e/ou contratuais, assegura ao Contratante o direito de rescindir o contrato a qualquer tempo independente de aviso, interpelação judicial e/ou extrajudicial;
- d) judicialmente nos termos da legislação vigente.

DA LEGISLAÇÃO APLICÁVEL E DOS CASOS OMISSOS

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: O presente contrato rege-se pelas disposições expressas na Lei nº 8.666, de 21/06/93, suas alterações e pelos preceitos de Direito Público, aplicando-se-lhe supletivamente os princípios da Teoria Geral dos Contratos e as disposições de Direito Privado.

PARÁGRAFO ÚNICO: Os casos omissos serão resolvidos à luz da referida Lei e suas alterações, recorrendo-se à analogia, aos costumes e aos princípios gerais do direito.

DO PRAZO

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: Este contrato vigorará da data de sua assinatura até 31/12/2003, podendo ser prorrogado, mediante termo aditivo, de acordo com o interesse das partes, até o limite previsto no inciso II, do art. 57, da Lei nº 8.666/93.

DO FORO

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: Fica eleito o Foro da Comarca da Capital, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para nele serem dirimidas dúvidas e questões oriundas do presente contrato.

E, por estarem acordes, as partes assinam este instrumento em 4 (quatro) vias de igual forma e teor, na presença das testemunhas abaixo.

Florianópolis, 1º de abril de 2003.

ESTADO DE SANTA CATARINA – PODER JUDICIÁRIO

DR. ARI DORVALINO SCHÜRHAUS

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

LIDERANÇA – LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

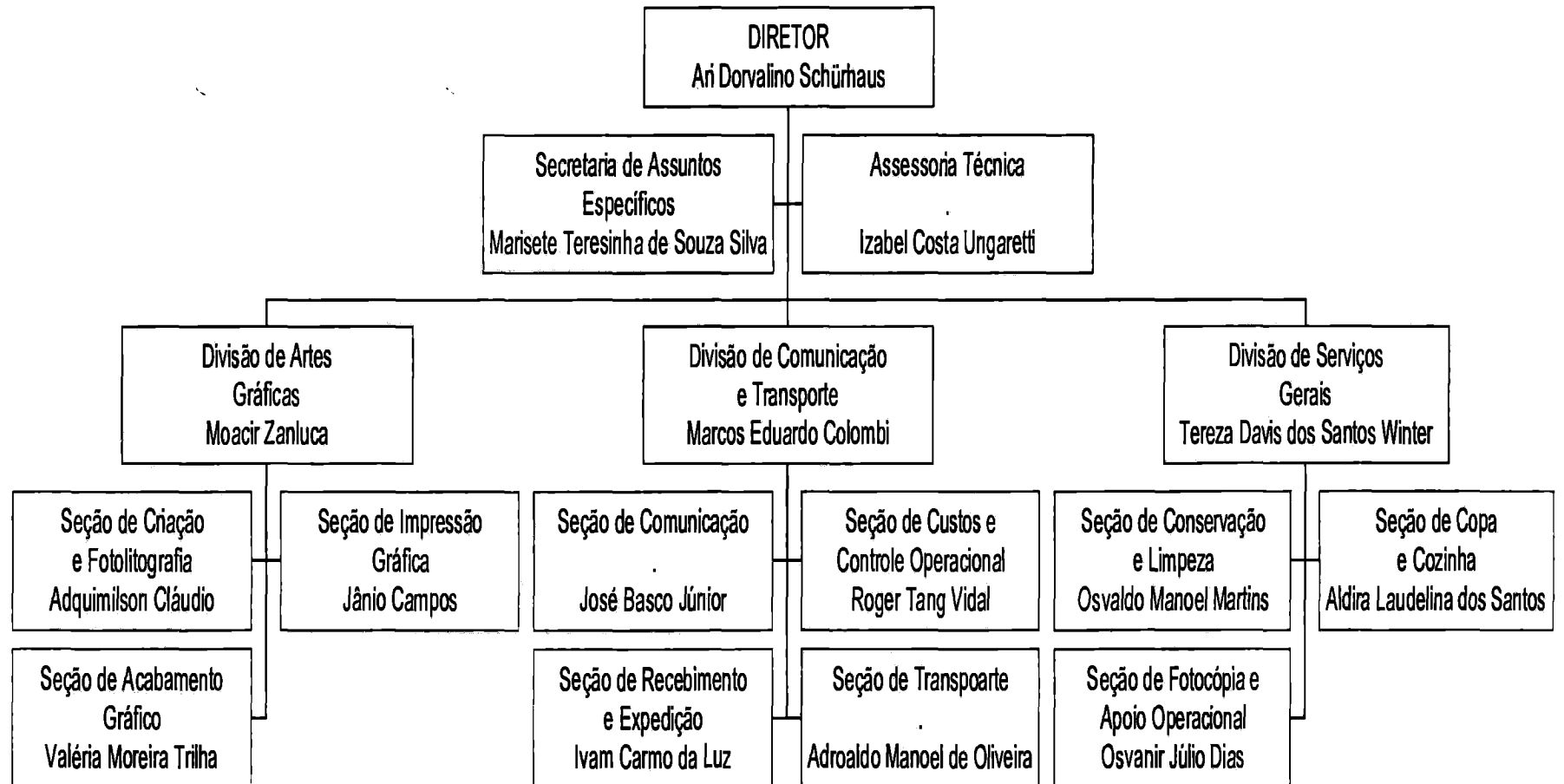
SR. FRANCISCO LOPES DE AGUIAR

DIRETOR ADMINISTRATIVO

ANEXO III

Organograma do Departamento de Infra-Estrutura do Tribunal de Justiça

DIRETORIA DE INFRA-ESTRUTURA



ANEXO VI

Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça

QUADRO DE PESSOAL DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO
GRUPO: ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR - ANS

CARGOS	NÍVEIS	REFERÊNCIAS	QUADRO DE CARGOS ATUAL
SITUAÇÃO ATUAL			
ADMINISTRADOR	10-12	A-J	14
AUDITOR CONTÁBIL	10-12	A-J	4
ECONOMISTA	10-12	A-J	3
ANALISTA DE SISTEMAS	10-12	A-J	25
ANALISTA DE SUPORTE	10-12	A-J	2
ARQUITETO	10-12	A-J	1
ASSISTENTE SOCIAL	10-12	A-J	3
BIBLIOTECÁRIO	10-12	A-J	9
CONTADOR	10-12	A-J	8
ENFERMEIRO	10-12	A-J	1
ENGENHEIRO CIVIL	10-12	A-J	4
ENGENHEIRO ELETRICISTA	10-12	A-J	2
HISTORIADOR	10-12	A-J	1
MÉDICO	10-12	A-J	6
ODONTÓLOGO	10-12	A-J	6
PSICÓLOGO	10-12	A-J	3
REVISOR	10-12	A-J	6
TÉCNICO JUDICIÁRIO	10-12	A-J	8
TÉCNICO JURÍDICO	10-12	A-J	33

QUADRO DE PESSOAL DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO
GRUPO: ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO - ANM

CARGOS	NÍVEIS	REFERÊNCIAS	QUADRO DE CARGOS ATUAL
SITUAÇÃO ATUAL			
AGENTE OPERACIONAL DE SERVIÇOS DIVERSOS	7-9	A-J	42
ARTE FINALISTA	7-9	A-J	2
DESENHISTA	7-9	A-J	2
ELETROTÉCNICO	7-9	A-J	1
IMPRESSOR	7-9	A-J	2
OFICIAL DE JUSTIÇA	7-9	A-J	7
OPERADOR DE COMPUTADOR	7-9	A-J	3
TÉCNICO EM INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	7-9	A-J	2
PROTÉTICO	7-9	A-J	1
TÉCNICO EM ENFERMAGEM	7-9	A-J	2

TÉCNICO JUDICIÁRIO AUXILIAR	7-9	A-J	298
-----------------------------	-----	-----	-----

QUADRO DE PESSOAL DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO
GRUPO: SERVIÇOS AUXILIARES

CARGOS	NÍVEIS	REFERÊNCIAS	QUADRO DE CARGOS ATUAL
SITUAÇÃO ATUAL			
AGENTE ADMINISTRATIVO AUXILIAR	4-6	A-J	73
AGENTE DE PORTARIA	4-6	A-J	8
TELEFONISTA	4-6	A-J	4
CARPINTEIRO	4-6	A-J	2
ENCANADOR	4-6	A-J	1
JARDINEIRO	4-6	A-J	2
PEDREIRO	4-6	A-J	1
PINTOR	4-6	A-J	1
ELETRICISTA	4-6	A-J	3
FOTOLITÓGRAFO	4-6	A-J	1
GARÇOM	4-6	A-J	3

QUADRO DE PESSOAL DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO
GRUPO: SERVIÇOS DIVERSOS - SDV

CARGOS	NÍVEIS	REFERÊNCIAS	QUADRO DE CARGOS ATUAL
SITUAÇÃO ATUAL			
AGENTE DE COZINHA E LIMPEZA	1-3	A-J	51
AGENTE DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	1-3	A-J	5
AUXILIAR DE SERVIÇOS GRÁFICOS	1-3	A-J	9
AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO	1-3	A-J	17